



Instituto Superior de Gestão

Departamento de Gestão

A perceção do consumidor na construção do valor e imagem da marca

- Estudo de caso: a marca “SAGRES”

Ricardo Bruno de Carvalho

**Dissertação apresentada no Instituto
Superior de Gestão para a obtenção
do Grau de Mestre em gestão**

Orientador:

Professor Doutor Nuno Goulart Brandão

Lisboa

2015

Resumo

As empresas hoje enfrentam grandes desafios no desenvolvimento das suas atividades empresariais, para que possam subsistir no tempo devem garantir a sua sustentabilidade através de políticas de boa governança, alicerçadas na ética empresarial em valores sólidos e na moral. A ética empresarial foi abalada nos últimos anos fruto da crise económica, neste contexto surgiu a desconfiança que afeta os mercados e consumidores. Assim, é urgente recuperar a confiança dos consumidores, criar sustentabilidade nas empresas pois estas personificam o papel de agente criador de riqueza detendo grande responsabilidade perante a sociedade, sendo assim obrigatório garantir o desenvolvimento de boas práticas na área do ambiente, da higiene e segurança no trabalho e da responsabilidade social.

Para a criação de empresas sustentáveis economicamente um dos fatores a ter em conta como elemento diferenciador é a «marca». As marcas são o principal ativo de uma empresa, são capazes de influenciar o comportamento dos consumidores. É fundamental, por isso estudar o valor das marcas, pois este representa uma das mais importantes vantagens competitivas de uma organização.

Dado o contexto, esta investigação tem como objetivo analisar a perceção da geração de valor da marca «Sagres» do portfólio de marcas detidas pela central de cervejas, sustentado no modelo de Brand Equity de David Aaker (1991).

Palavras-chave

Ética empresarial, sustentabilidade, consumidores, marca, comportamento dos consumidores, valor da marca, vantagens competitivas.

Abstract

Businesses today face major challenges in the development of its business activities so that they can survive over time should ensure its sustainability through good governance policies, grounded in business ethics on solid values and morals. Business ethics has been shaken in recent years result of the economic crisis, in this context did the mistrust that affects the markets and consumers, so it is urgent to regain consumer confidence, create sustainability in business because they embody the role of wealth creator agent holding great responsibility to society, and thus required to ensure the development of good practices on the environment, hygiene and safety and social responsibility.

For creating sustainable enterprises economically one of the factors to be considered as a differentiating element is the 'brand'. The marks are the main asset of a company, are capable of influencing consumer behavior. So it is essential to study the value of brands, as this is one of the most important competitive advantages of an organization.

Given the context, this research aims to analyze the perception of generating brand value "Sagres" of the portfolio of brands held by the central beers, sustained in Brand Equity model of David Aaker (1991).

Key words

Business ethics, sustainability, consumer, brand, consumer behavior, brand value, competitive advantage.

Agradecimentos

Começo por agradecer à minha família, em especial aos meus pais, pelo apoio constante que deram durante o período de realização deste projeto, à minha namorada por se mostrar sempre disponível para aconselhar e apoiar.

Ao professor Doutor Nuno Goulart Brandão, pela disponibilidade e orientação dispensada, pelo acompanhamento e apoio incondicional e compreensão que dispensou, sem os quais não seria possível realizar este trabalho. O meu sincero agradecimento e gratidão por tudo.

Um especial agradecimento à Sociedade Central de Cervejas, por ter tornado possível a realização desta dissertação.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I – Ética, comportamento e responsabilidade social nas organizações.....	6
1. Da ética da vida social à ética empresarial.....	6
2. A importância do comportamento organizacional.....	14
3. Motivação dos colaboradores.....	17
4. Organizações positivas.....	21
5. A liderança e o seu contributo na consolidação de organizações positivas.....	22
Capítulo II – A responsabilidade social empresarial e as suas dimensões de atuação.....	29
1. Dimensão interna.....	29
2. Dimensão externa.....	31
3. Responsabilidade Social empresarial enquanto expectativa da sociedade.....	35
4. Benefícios das práticas de responsabilidade social.....	36
Capítulo III – Marcas e o comportamento do consumidor para a tomada de decisão de compra.....	40
1. O comportamento do consumidor e os fatores de influência para a tomada de decisão de compra.....	40
2. Identidade e Imagem das marcas.....	50
3. O valor das marcas.....	54
4. Construção de marcas de sucesso.....	58
5. Brand equity.....	60
Capítulo IV – Metodologia.....	64
1. Enquadramento situacional da organização em estudo – a marca SAGRES.....	64

2. Relevância da investigação.....	68
3. Estratégia metodológica.....	69
4. Problemática e objetivos de investigação.....	71
5. Limitações ao estudo.....	80
6. Hipóteses da investigação.....	81

Capítulo V – Análise dos dados primários do estudo de caso da marca SAGRES82

1. Análise geral aos dados primários do estudo.....	82
1.1. Dados de caracterização dos indivíduos.....	82
1.2. Análise geral dos dados apurados no questionário.....	85
2. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização Idade e Área Residencial e os dados gerais do estudo.....	107
2.1. Idade.....	107
2.2. Área Residencial.....	129
3. Reflexões aos dados do estudo e validação das hipóteses em investigação.....	142
4. Pistas futuras de investigação.....	146
Conclusões.....	147
Bibliografia.....	148
Webgrafia.....	153
Outras fontes bibliográficas.....	154
Anexos.....	155

Índice de figuras

Figura 1 – objetivos individuais e coletivos.....	20
Figura 2 – Níveis do processo de compra.....	44
Figura 3 – Questões que surgem no processo de compra.....	45
Figura 4 – Identidade de Marca.....	52
Figura 5 – Dimensões do Brand equity.....	60
Figura 6 – O valor da lealdade à marca.....	62
Figura 7 – Logótipo Sagres.....	64
Figura 8 – Investigação empírica.....	71
Figura 9 – Modelo concetual proposto para investigação.....	72

Índice de quadros

Quadro 1 – Fatores de manutenção.....	19
Quadro 2 – Fatores de satisfação.....	19
Quadro 3 – Argumentos a favoráveis.....	37
Quadro 4 – Argumentos desfavoráveis.....	38
Quadro 5 – Associações à marca.....	53
Quadro 6 – Vantagens e limites do inquérito por questionário.....	75
Quadro 7 – Alíneas da pergunta 6 – Métrica lealdade.....	76
Quadro 8 – Alíneas da pergunta 7 – Métrica da notoriedade.....	76
Quadro 9 – Alíneas da pergunta 8 – Métrica da qualidade percebida.....	77
Quadro 10 – Alíneas da pergunta 9 – Métrica Associações à marca.....	77
Quadro 11 – Alíneas pergunta 10 – Métrica Outros ativos da marca.....	78
Quadro 12 – Dimensão da amostra.....	79

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Consumidores vs potenciais consumidores.....	80
Gráfico 2 – Faixa etária.....	82
Gráfico 3 – Género.....	83
Gráfico 4 – Área Geográfica.....	84
Gráfico 5 – Estado civil.....	84
Gráfico 6 – Escolaridade.....	85
Gráfico 7 – Há quanto tempo é consumidor da marca SAGRES.....	86
Gráfico 8 – Com que regularidade compra produtos SAGRES.....	86
Gráfico 9 – Quais as marcas que costuma adquirir?.....	87
Gráfico 10 – Estou satisfeito(a) com a marca SAGRES.....	88
Gráfico 11 – A marca SAGRES é sempre a minha primeira opção de compra.....	88
Gráfico 12 – Considero-me fiel à marca SAGRES.....	89
Gráfico 13 – Não compro outra marca se a SAGRES tem o que procuro.....	89
Gráfico 14 – Opto sempre pela marca SAGRES independentemente do preço.....	90
Gráfico 15 – Estou satisfeito com a relação qualidade/preço dos produtos da marca SAGRES.....	91
Gráfico 16 – A SAGRES pratica preços demasiado elevados para os produtos que vende.....	91
Gráfico 17 – Não troco a marca SAGRES por outra marca semelhante.....	92
Gráfico 18 – Conheço bem as características da marca SAGRES.....	92
Gráfico 19 – Consigo identificar a marca SAGRES entre as outras suas concorrentes.....	93

Gráfico 20 – A SAGRES é a marca em que eu pondero quando penso em cervejas.....	93
Gráfico 21 – As características da marca SAGRES vêm à minha mente rapidamente.....	94
Gráfico 22 – Tenho dificuldades em imaginar a marca SAGRES.....	95
Gráfico 23 - Faz sentido comprar a marca SAGRES em vez de produtos de outras marcas mesmo quando são similares.....	95
Gráfico 24 – A SAGRES é a única que preenche totalmente as minhas expetativas.....	96
Gráfico 25 – Os produtos da SAGRES correspondem às minhas expectativas.....	97
Gráfico 26 – Vou comprar a marca SAGRES numa próxima oportunidade.....	97
Gráfico 27 – Recomendo a marca SAGRES numa próxima oportunidade.....	98
Gráfico 28 – Recomendo a marca SAGRES aos meus amigos.....	98
Gráfico 29 – Os produtos da marca SAGRES são de alta qualidade.....	99
Gráfico 30 – Confio totalmente na marca SAGRES.....	100
Gráfico 31 – Sei o que posso esperar da marca SAGRES.....	100
Gráfico 32 – A SAGRES está direccionada para clientes que procuram produtos de qualidade.....	101
Gráfico 33 – A marca SAGRES aposta em produtos inovadores.....	101
Gráfico 34 – Com a SAGRES encontro produtos para todas as ocasiões.....	102
Gráfico 35 - A marca SAGRES está direccionada para o conceito de consumidor moderno, urbano e irreverente.....	103
Gráfico 36 - A SAGRES está direccionada para quem procura produtos inovadores e exclusivos.....	104
Gráfico 37 – Sinto-me confiante ao consumir um produto SAGRES.....	104
Gráfico 38 – Gosto de comprar marcas com qualidade.....	105
Gráfico 39 – Valorizo a responsabilidade social das marcas que compro.....	106
Gráfico 40 – Valorizo marcas com produtos inovadores e exclusivos com características únicas.....	106
Gráfico 41 – Idade VS Tempo de cliente.....	108

Gráfico 42 – Idade VS Regularidade de compra.....	108
Gráfico 43 – Idade VS Costuma comprar produtos similares de outras marcas?.....	109
Gráfico 44 – Idade VS Estou satisfeito(a) com a marca SAGRES.....	110
Gráfico 45 – Idade VS A SAGRES é sempre a minha primeira opção de compra.....	110
Gráfico 46 – Considero-me fiel à marca SAGRES.....	111
Gráfico 47 – Não compro outra marca se a SAGRES tem o que procuro.....	112
Gráfico 48 – Idade VS Opto sempre pela marca SAGRES independentemente do preço.....	112
Gráfico 49 – Idade Vs Estou satisfeito com a relação qualidade/preço dos produtos da marca SAGRES.....	113
Gráfico 50 – Idade VS A SAGRES pratica preços demasiado elevados para os produtos que vende.....	114
Gráfico 51 – Idade VS Não troco a marca SAGRES por outra marca semelhante.....	115
Gráfico 52 – Idade VS Conheço bem as características da marca SAGRES.....	116
Gráfico 53 – Idade VS Consigo identificar a marca SAGRES entre as outras suas concorrentes.....	117
Gráfico 54 – A SAGRES é a marca que eu pondero quando penso em cervejas.....	117
Gráfico 55 – Idade VS As características da marca SAGRES vêm à minha mente rapidamente.....	118
Gráfico 56 – Idade VS Tenho dificuldade em imaginar a marca SAGRES.....	119
Gráfico 57 – Idade VS faz sentido comprar a marca SAGRES em vez de produtos de outras marcas mesmo quando são similares.....	120
Gráfico 58 – Idade VS A SAGRES é a única que preenche totalmente as minhas expectativas.....	121
Gráfico 59 – OS produtos da SAGRES correspondem às minhas expectativas.....	121

Gráfico 60 – Idade Vs Vou comprar a marca SAGRES numa próxima oportunidade.....	122
Gráfico 61 – Idade VS Recomendo a marca SAGRES numa próxima oportunidade.....	123
Gráfico 62 – Idade Vs Recomendo a marca SAGRES aos meus amigos.....	123
Gráfico 63 – Idade VS A marca SAGRES aposta em produtos inovadores...	125
Gráfico 64 – Idade Vs Com a SAGRES encontro produtos para todas as ocasiões.....	126
Gráfico 65 – Idade VS Gosto de comprar marcas com qualidade.....	127
Gráfico 66 – Idade VS Valorizo a responsabilidade social das marcas que compro.....	128
Gráfico 67 – Área Residencial VS Tempo de cliente.....	129
Gráfico 68 – Área Residencial VS Regularidade de compra.....	130
Gráfico 69 – Área Residencial VS Estou satisfeito(a) com a marca SAGRES.....	131
Gráfico 70 – Área Residencial VS A marca SAGRES é sempre a minha primeira opção de compra.....	132
Gráfico 71 – Área Residencial VS Considero-me fiel à marca SAGRES.....	132
Gráfico 72 – Área Residencial VS Não compro outra marca se a SAGRES tem o que procuro.....	133
Gráfico 73 – Área Residencial VS As características da marca SAGRES vêm à minha mente rapidamente.....	135
Gráfico 74 – Área Residencial VS Faz sentido comprar a marca SAGRES em vez de produtos de outras marcas mesmo quando estas são similares.....	136
Gráfico 75 – Área Residencial VS Confio totalmente na marca SAGRES.....	138
Gráfico 76 – A marca SAGRES aposta em produtos inovadores.....	140
Gráfico 77 – Área Residencial VS Gosto de comprar marcas com qualidade.....	141

Introdução

Nos dias que correm o papel das empresas na sociedade é muito discutido. É uma questão que mistura acionistas, colaboradores, fornecedores, escolas de negócios, e grupos de interesse específicos, ou seja todos os públicos atingidos pela esfera de atuação empresarial.

Com a diminuição da função do estado no campo social, existe a pergunta sobre qual deve ser o papel das empresas neste campo. Assim faz sentido falar sobre a filantropia empresarial inserida na Responsabilidade social e na forma como esta é aproveitada pelas empresas para valorizar as suas marcas aos olhos do consumidor.

Vivemos atualmente numa teia de complexas redes de concorrência, de mercados diferenciados e bastante competitivos. Do lado dos consumidores existe um nível elevado de conhecimento dos serviços e produtos disponibilizados no mercado em relação ao que existia num passado recente, o consumidor é cada vez mais exigente e pouco fiel, toda esta mudança, este novo paradigma traduz-se num grande desafio para os gestores, as suas organizações e marcas.

Kotler no prefácio da obra de Lindstrom «*Brand Sense*» afirma que “os novos produtos fracassam a um ritmo desastroso. A maioria das campanhas de publicidade não regista nada marcante na mente dos consumidores. Os produtos são percebidos, na sua maior parte, como mercadorias intermutáveis e não como marcas poderosas” (Lindstrom, 2013: 11).

O último século ficou marcado por ter sido palco de grandes mudanças em vários aspetos, no campo social, tecnológico, ambiental, no desenvolvimento de inovação, e económico. Com todo este processo evolutivo surgiu um conceito cada vez mais debatido e desenvolvido por diversos teóricos: a sustentabilidade.

A sustentabilidade já não se refere meramente a aspetos ambientais como era na sua maioria aplicada há alguns anos, hoje a sustentabilidade engloba

diversos âmbitos da nossa sociedade como a: sustentabilidade ambiental, económica, energética, política e cultural. Assim a expectativa da sociedade sobre as empresas é muito maior, sobre elas recai a esperança de que contribuam no desenvolvimento de uma sociedade cada vez mais tecnológica e industrializada mas que seja também humana e solidária assente em sólidos princípios éticos que assegurem a dignidade do ser humano.

Para que possamos compreender a importância desta temática devemos analisar as várias mudanças que a sociedade tem sofrido ao longo dos anos, recuar no tempo permite a análise da evolução dos problemas da gestão empresarial e da sua relação com a Responsabilidade Social Empresarial.

A primeira fase da gestão pode ser descrita como a época da produção em massa, “a partir de 1900 o centro das atenções deslocou-se para a consolidação da estrutura industrial criada durante a revolução industrial. Este novo período que durou até 1930 foi denominado de a Era da produção em Massa e como o nome sugere o foco centrou-se no aperfeiçoamento da produção em massa que progressivamente diminui o custo unitário dos produtos”. Existe uma frase de Henry Ford que ainda hoje é usada para caracterizar este período industrial padronizado: “ofereça-lhes um automóvel (modelo T) de qualquer cor, desde que seja preto”. Foi uma época em que a vertente estratégica foi descurada a favor da eficiência do mecanismo produtivo. A época seguinte ficou conhecida como a era do marketing em massa. Iniciada nos anos 30 ultrapassando o conceito de preço mais baixo, para uma procura caracterizada pela diferenciação, “isto ocasionou a mudança na oferta de produtos padronizados para a dos diferenciados. A orientação para a produção deu lugar à orientação para o Marketing. A promoção, a publicidade, a venda e outras formas de influenciar os clientes tornaram-se preocupações primordiais dos gestores” (Rascão, 2008: 34-35).

Esta nova abordagem deu lugar ao desenvolvimento de novas soluções para a resolução de problemas, modificou hierarquias de gestão, trouxe conflitos internos e lutas pelo poder, mas também trouxe um novo impulso a muitas indústrias como as de produção de bens duráveis principalmente no pós-guerra que se apoiaram essencialmente no marketing.

A partir dos anos 50 dá-se a passagem para a era pós-industrial que foi caracterizada por Peter Drucker como a “Era das descontinuidades”. Neste período alterou-se a dinâmica concorrencial, surgindo aos gestores cada vez mais desafios imprevisíveis. Esta foi uma época em que “a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos configuravam-se como uma ferramenta controlável para o aumento da produtividade e a melhoria dos produtos. A sociedade e o governo eram parceiros amistosos na promoção do progresso económico” (Rascão, 2008: 36).

Como foi referido anteriormente este período trouxe uma dinâmica complexa para os gestores e empresas apresentando-lhes desafios enormes, interna e externamente. Internamente estes enfrentavam dificuldades em garantir um aumento da produtividade, em ter um planeamento eficaz, em melhorar os processos de trabalho e ainda da automatização da produção, tinham também de estar atentos às exigências dos sindicatos, garantir competitividade e dar resposta aos anseios dos acionistas para adquirir a sua confiança e gerar dividendos que pudessem ser distribuídos e ao mesmo tempo que pudessem ser reinvestidos nas empresas para gerar o seu crescimento.

Externamente os gestores tinham de combater com a concorrência pela sua quota de mercado, tinham de antecipar as necessidades dos consumidores, estabelecer prazos de entrega e garantir um produto de elevada qualidade, no entanto assegurando sempre um preço competitivo que permitisse a fidelização do cliente.

A satisfação das necessidades mais básicas de consumo leva ao aumento do poder de compra dos consumidores. O que por sua vez cria o espaço para o surgimento de novas indústrias como as de lazer, viagens, serviços, produtos de luxo entre outras. Este desenvolvimento industrial apresenta-se como uma ameaça. Ameaça para a eficiência económica devido às suas práticas monopolistas, também pode ser encarado como ameaça no campo da democracia através dos complexos industriais governamentais, e afirma ainda que as empresas de grande porte são acusadas de falta de criatividade, e que se revelam gananciosas e incapazes de aumentar a sua eficiência ao mesmo tempo que crescem desmesuradamente, todos estes factos revelam à época

uma fraca consciência socialmente responsável, principalmente se tivermos em conta que se davam os primeiros passos na Responsabilidade Social Empresarial.

A ética do crescimento que se constituíra para guiar o comportamento social começa a declinar. O realinhamento das prioridades sociais faz voltar a atenção para os efeitos colaterais do comportamento pautado pela procura do lucro: “a poluição ambiental, as flutuações na atividade económica, a inflação, as práticas monopolistas, a manipulação de clientes através da obsolescência artificial, a publicidade extravagante e a baixa qualidade do serviço pós-venda (...) injustiça social, pobreza, habitação, educação, transportes públicos, poluição ambiental, desequilíbrio ecológico, etc. Os clientes aspiram a níveis cada vez mais elevados de satisfação, tanto no seu comportamento como clientes quer como trabalhadores” (Rascão, 2008: 37).

Por sua vez os países desenvolvidos deslocavam o seu olhar para diversos problemas sociais que assolavam as suas sociedades e que não receberam a devida atenção enquanto se focavam apenas no desenvolvimento económico.

Nesta tempestade de alterações os gestores e empresas passam a encarar as suas relações com a sociedade e governo como uma questão de sobrevivência.

A última era descrita como a “Era da informação e do conhecimento” surge nos últimos anos. Atualmente o conhecimento e a informação estabelecem a ponte entre a sociedade e as organizações, “tendo-se transformado a própria informação numa indústria.” Logo, na gestão da informação é vital “passar da inocência ao conhecimento, de modo a que os gestores possam dispor de uma compreensão baseada cientificamente na informação para a tomada de decisão e que a possam gerir” (Rascão, 2008: 37-38).

A noção de “sustentabilidade” referida no início deste capítulo acaba por surgir pela mão da RSE, ou seja, do papel das empresas para cooperar para o crescimento sustentável.

O que pretendo com este estudo é desenvolver uma linha orientadora que permita compreender se o consumidor está disposto a adquirir ou a pagar mais

por um produto que esteja associado a uma causa social, ou se lhe é indiferente na hora da compra e prefere adquirir produtos ou serviços a empresas que não manifestem preocupações e tenham práticas pouco responsáveis socialmente como a utilização de mão-de-obra infantil ou ainda questões ambientais tudo em função de um custo de produção, e de um preço de venda ao público mais baixo. E, por último, verificar o impacto na marca na construção do seu valor (Aaker, 1991).

A grande tendência para as empresas com uma certa maturidade em matéria de sustentabilidade é trabalhar ao nível dos produtos e serviços que disponibilizam no mercado, transformando desafios em oportunidades e anexando-as às suas estratégias.

Quanto à metodologia a usar, esta será suportada pela pesquisa de artigos, teses e livros de gestão, responsabilidade social empresarial, marketing e comportamento do consumidor. Quanto às hipóteses estas serão testadas através da análise do sector de mercado escolhido (sector cervejeiro) e de um estudo de caso sobre a Sociedade Central de Cervejas concretamente sobre a marca Sagres suportado pelo modelo de Brand Equity (Aaker, 1991). Creio que esta abordagem seja a mais correta pois permite obter um retrato mais fiel e alargado das práticas da RSE e da vantagem que daí advém para os resultados financeiros das empresas, assim como para os consumidores, numa tentativa de receber o feedback sobre a sua perceção relativamente a estas práticas, e se as sentem na sua convivência diária com as empresas e na forma como se reflete na perceção do consumidor sobre a marca e o seu valor.

Capítulo I – Ética, comportamento e responsabilidade social nas organizações.

1. Da ética da vida social à ética empresarial

A ética da vida social

A temática da ética adquire especial relevo numa época “perpassada pela incerteza e pela desilusão, mas em que, apesar de tudo, a tolerância, a liberdade e a solidariedade são lugares comuns de esperança (...) o tempo em que vivemos é marcado pela redescoberta dos valores e da ética em virtude de ela aparecer, de novo, como uma necessidade global” (Reimão, 2008: 13).

Brown (1992:19) destaca a crescente preocupação que a sociedade em geral demonstra pela moralidade das suas instituições. Aponta para o perigo de determinados indivíduos utilizarem a sua posição dentro das organizações para assim obterem benefícios próprios causando danos a terceiros.

Num mundo que é caracterizado pela tecnologia o homem “perdeu o sentido da sua existência, sentindo-se vítima das forças que ele próprio criou, perdeu o protagonismo da sua história e da história do mundo que habita.” Surge assim uma nova visão que emerge no mundo empresarial, esta “chama a atenção para questões de ordem ética, onde a transparência, uma diversidade de aspetos socioculturais, económicos e um maior respeito e garantia dos direitos humanos são indispensáveis numa atuação responsável.” (Carvalho et al, 2011:185)

Segundo Teixeira (1998: 212) ética é a disciplina do conhecimento que diferencia o bom do mau, o dever moral da obrigação. No campo empresarial a ética engloba os comportamentos e a tomada de decisões, tendo como pano de fundo a moralidade aplicada aos negócios.

A ética tem acompanhado o homem desde que este se interrogou sobre o sentido da sua vida, sobre as suas relações com o universo, sobre as suas relações em sociedade e sobre as ações que ele e os outros realizam.

Segundo Carvalho et al (2011: 215-216) todo o nosso tempo tem sido caracterizado pela necessidade permanente em redescobrir a ética, devido a

esta surgir como resposta aos desafios relacionais criados por diversas situações sociais e culturais que levaram à perda do protagonismo por parte do homem.

Segundo Cortina (1997: 9) a ética como saber nasce precisamente com a reflexão filosófica grega, porque consiste numa filosofia moral. Embora o estatuto da ética tenha vindo a precisar-se com o tempo, hoje podemos dizer que a ética é uma dimensão da filosofia que se ocupa do facto da existência da moral, da mesma maneira que a filosofia da ciência ou da religião refletem sobre a natureza da ciência ou da religião, que os filósofos não inventaram. O mesmo autor destaca ainda que diversos atores da nossa sociedade como políticos, empresários, médicos, professores e agentes económicos queixam-se da pouca moral existente nas suas atividades profissionais e diárias e como estes estão expectantes quanto a um futuro marcado por valores morais autênticos que contrariem a desconfiança criada pelo mundo político e pelos media.

A tomada das decisões eticamente adequadas diz respeito às convicções dos gestores acerca do que é errado ou correto, moral ou imoral, estas convicções “formam-se a partir das chamadas fontes de inspiração ética que podem ser a religião, os livros sagrados como a Bíblia, o Corão etc” (Teixeira, 1998: 212).

Retira-se das palavras anteriores que a ética enquanto reflexão filosófica tem como objeto o fenómeno da moralidade desde a antiguidade e que faz irremediavelmente parte da vida dos homens. Podemos dizer que, embora os termos moral e ética não signifiquem etimologicamente coisas diferentes, têm vindo a configurar-se tecnicamente como duas formas de reflexão: uma (a moral) que pertence ao mundo da vida, e outra (a ética) que se identifica com um saber de peritos, como é a filosofia.

Para muitos autores, a ética é a ciência da moral, para que possamos compreender esta definição, devemos abranger a ética e a moral como duas componentes separadas que estão inter-relacionadas. A palavra ética como é usualmente entendida, baseia-se em princípios de comportamento que fazem a distinção entre o mau e bom, certo e errado. Assim a ética pode ser aceite como um comportamento social, suportada no respeito e no bem comum dos

cidadãos, em busca da dignidade para todos. O homem está sujeito ao efeito da sociedade no seu desenvolvimento enquanto ser ético, tem de se adaptar a um conjunto de normas, regras e valores que lhe são incutidos pelos seus pares.

A moral por sua vez, pode ser interpretada como um conjunto de regras, que servem para controlar o homem socialmente. Anteriormente referi estarem inter-relacionadas porque para muitos autores estes dois conceitos são sinónimos, acabando por terem o mesmo significado. A ética e a moral implicam uma busca incessante do homem pela felicidade. Para a existência da ética, tem de existir liberdade e abertura, e ainda justiça e equidade nas relações sociais.

A ética é uma ciência empenhada na distinção de conceitos já referidos como o bem e o mal, inserida no comportamento humano, apresenta-se como uma resposta às questões éticas com que o homem se depara no presente. A ética é inerente à vida, especialmente na vertente profissional. O homem durante as ações que desempenha profissionalmente deve assumir um conjunto de atitudes no desempenho da sua atividade, fruto das responsabilidades e expectativas que lhe estão associadas. Só assim se podem desenvolver sociedades mais “felizes” e prósperas assentes em premissas éticas, que contribuam para a dignidade do ser humano.

Na época em que vivemos somos rodeados por diversas preocupações éticas nos mais variados domínios da vida social. No mundo em que vivemos, que se caracteriza por ser um mundo cada vez mais tecnológico, o ser humano dissipou o sentido da sua existência, sendo vítima de forças que ele próprio concebeu, perdeu as rédeas da sua história e da história do mundo que habita. Assim é fundamental que o homem estabeleça um sistema coerente de valores que lhe permitam garantir uma correta coerência e funcionalidade à sua existência. Este é o cenário com que nos deparamos nos mais variados domínios das sociedades contemporâneas que estão em constante mutação. Este é o ponto de partida, apesar de serem autónomas para a ligação entre a economia e a realidade empresarial, hoje mais do que nunca a questão ética associada à da RSE é uma questão essencial e civilizacional.

Perante transformações profundas do tecido e das estruturas produtivas, com a implementação de novas tecnologias e de novos meios de comunicação, diante de novos paradigmas de desenvolvimento, foram inseridos novos comportamentos individuais e coletivos, assim como novos padrões culturais. Esta dinâmica crescente que surge no mundo empresarial faz com que surjam novos grupos de interesses em busca de legitimação nem sempre aceite, criando-se assim uma zona minimalista de valores, sem esquecer ainda diversos interesses legítimos que surgem no campo empresarial como são os dos trabalhadores, clientes, fornecedores, acionistas entre outros *stakeholders*.

Moreira (1999: 23) refere que só as culturas baseadas num alto grau de confiança conseguem conceber consistentemente alta qualidade a baixo preço. Este alto grau de confiança aplica-se tanto para dentro da organização como para fora – em relação a clientes, a fornecedores e à própria comunidade.

Ética Empresarial

O tema da ética empresarial destaca e incentiva no mundo atual organizacional, para a importância que esta temática tem na construção do ADN de cada organização e na imagem que estabelece para com os seus *stakeholders*.

No entanto, autores como Neves (2008) questionam se faz sentido colocar questões éticas nos negócios. Se a ética não será uma questão pessoal? E ainda se existe uma ética que tenha como sujeito uma organização?

Rodrigues (2013: 69) destaca a importância da avaliação do desempenho das empresas independentemente do seu sector de atividade, para esta avaliação refuta que as empresas devem ser avaliadas com base em critérios que ultrapassam a rentabilidade e a remuneração dos capitais investidos.

A perda da ética na ciência económica é tido como um dos males da sociedade contemporânea, como sustenta Rego et al (2007: 36) “a perda da referência ética é apenas um dos males da ciência económica contemporânea. Um outro, de resto àquele associado, consiste em ignorar que o agir humano (...) e

porque da realidade humana se trata, a economia não deveria perder de vista as coordenadas de referência ética consagradas na declaração universal dos direitos do homem.”

Argandoña et al (1997) *in* 1º congresso Português de ética empresarial questiona-se acerca da necessidade da ética na empresa. E conclui o seguinte: “Para um observador superficial, a importância que a nossa sociedade concede à ética no mundo empresarial parece ser precisamente uma reação à frequente falta de ética que verificamos nos negócios.” (Congresso Português de ética empresarial, 1997: 61)

Argandoña et al (1997) referem que o debate sobre a ética comercial, expressão mais ampla que inclui também a ética empresarial terá começado na Alemanha dez anos antes dos Estados Unidos da América.

Sustentam os autores que a ética empresarial analisa o que podemos fazer a nível empresarial para conseguir que a qualquer momento as atividades empresariais sejam consideradas legítimas.

Brandão (2013a: 77) refuta que falar de ética empresarial implica enquadrar conceitos como moral, valores, cidadania e responsabilidade.

A moral é justificada socialmente na medida que representa a essência dos seres vivos, ou seja só um ser vivo pode ter moral, esta assiste a sobrevivência do ser e a preservação da espécie humana.

Segundo Teixeira (1998: 213) a ética na gestão empresarial preocupa-se principalmente com a verdade e a justiça e tem que ver fundamentalmente com:

- As expectativas da sociedade que dependem essencialmente da sua cultura, dos seus valores morais e nomeadamente do que é aceite como função e objetivos das empresas;
- A concorrência leal, isto é, não utilização de práticas que desvirtuem o comércio;
- A publicidade no sentido de veicular com verdade as características dos produtos ou serviços;

- As relações públicas com vista a manter o público informado sobre a esfera dos negócios da empresa;
 - A responsabilidade social nas vertentes do ambiente, sociais e ecológicos;
 - A autonomia do consumidor que passa pela ausência de ações que de algum modo limite a liberdade do consumidor enquanto tal;
 - O comportamento da empresa, quer no plano externo (cuja atuação parcialmente se relaciona com os aspetos anteriores) quer no plano interno, pela forma como se relaciona institucionalmente com os seus trabalhadores.
- Como é facilmente compreensível todos estes aspetos estão inter-relacionados, sendo difícil de imaginar uma organização que tenha um comportamento eticamente perfeito externamente e atue de forma oposta no plano interno.

Lipovetsky (1998) *in* Brandão (2013: 81) sustenta que “a verdadeira ética não está nas grandes declarações de generosidade, mas sim, está antes numa solidariedade inteligente, bem como na constante procura de compromissos humanistas entre o possível e o ideal, o presente e o futuro, a eficácia e a justiça social”.

Denny (2001) *in* Brandão (2013: 81-82) sustenta que a “cultura do conflito é mais cara que a cultura da cooperação”. O que com isto quer dizer é que uma empresa que não se guie por um comportamento sólido e ético está definitivamente condenada ao fracasso, devido a não ser tida como uma organização responsável diante dos seus *stakeholders*, assim considera a ética como “uma ciência dos comportamentos humanos, pois, trata da avaliação por parte dos seus diferentes *stakeholders* acerca das considerações e entendimentos presentes da organização entendíveis no seu mercado e na sociedade em geral.”

As empresas são elementos fundamentais na criação das sociedades contemporâneas onde prevalece um modelo capitalista de organização económica e social. É a atividade empresarial que sustenta este modelo de desenvolvimento. Desde o século XX “à medida que as empresas foram adquirindo um papel central na sociedade, cresceram igualmente as preocupações com os múltiplos impactos da sua conduta, verificando-se, nas

últimas décadas, um aprofundamento significativo do estudo do comportamento empresarial e das suas implicações éticas” (Almeida, 2010: 75).

Segundo Carvalho et al (2011) *in* Brandão (2013a: 83) o crescimento de uma organização deve ser articulado com a sua responsabilidade, o autor destaca os seguintes indicadores fundamentais para o crescimento empresarial: “sobrevivência a longo prazo, crescimento sustentado, rentabilidade adequada, capacidade de inovação, processos adequados de tomada de decisão”.

Atualmente concluiu-se que “os verdadeiros fatores económicos não são coisas tangíveis, mas intangíveis. Foi assim que descobrimos que é no ser humano, nas suas capacidades, nos talentos das nossas gentes, que está a principal causa do desenvolvimento económico e humano: a fonte da riqueza não é outra senão o saber colocar à disposição dos outros os nossos próprios talentos, aquilo em que se tem vantagem, as diferenças específicas ou competências. Esta é a responsabilidade fundamental da empresa: fazer «render» as diferenças com valor competitivo” (Moreira, 1999: 24).

Segundo Brandão (2013a: 85) organizações de excelência são aquelas que promovem a motivação dos colaboradores, para a concretização de uma efetiva autorrealização, para que tal aconteça, é necessário que o colaborador participe de forma integrada na estratégia da organização, este deve conhecer os valores da sua organização. Saliente-se que as organizações estão diante de um grande desafio ético, “pois quanto maiores forem as suas preocupações e práticas éticas, maior será, seguramente, o seu valor e capital empresarial”.

Na esfera do campo dos estudos ligados às bases filosóficas e económicas do capitalismo “o tema certamente mais delicado e ambíguo é o da investigação da ética e da moralidade do mercado. Uma dificuldade que se traduz na pretensa oposição entre ética e mundo dos negócios, implícita em expressões tais como responsabilidade social da empresa ou economia social de mercado, como se a empresa e a economia não fossem em si mesmas já sociais” (Moreira, 1999: 83).

Para o estabelecimento de boas práticas de gestão nas organizações, as tomadas de decisões devem ser estabelecidas com base numa gestão responsável, assim deve ser criado um código de ética na organização.

No entanto o código de ética só por si não garante que os colaboradores manifestem um comportamento ético, assim o código de ética permite “estabelecer como os seus compromissos éticos são vistos e seguidos pelos seus *stakeholders*”.

Segundo Brandão (2013a: 88) destacam-se vinte e um pontos-chave temáticos que podem ser considerados num código de ética empresarial:

- 1ª- Visão, Missão e valores da empresa;
- 2ª- Participação e relações com os colaboradores;
- 3ª- Objetivos e comité de ética;
- 4ª- Periodicidade e revisão do código;
- 5ª- Política de verdade na comunicação e relação nos negócios;
- 6ª- Conduta ilegal;
- 7ª- Conflitos de interesse;
- 8ª- Denúncias e combate à corrupção;
- 9ª- Políticas de privacidade;
- 10ª- Relações hierárquicas na empresa;
- 11ª- Contratos governamentais;
- 12ª- Liberdade de expressão, associação religiosa;
- 13ª- Responsabilidade de cada *stakeholder*;
- 14ª- Relações com os clientes;
- 15ª- Segurança e saúde dos ativos da empresa (colaboradores);
- 16ª- Políticas de recrutamento, avaliação e incentivos na empresa;

17ª- Uso de drogas, álcool ou tabagismo;

18ª- Assédio profissional, moral e sexual;

19ª- Concorrência leal e espírito de enquadramento comunitário;

20ª- Compromisso com políticas e ações socialmente responsáveis e sustentabilidade empresarial;

21ª- Compromisso da gestão da empresa no cumprimento do código de ética.

A colocação em prática de códigos de ética trazem vários benefícios como sustenta Mercier (2004) in Brandão (2013: 89):

1ª- Ajuda a difundir os elementos da cultura organizacional;

2ª- Melhora a reputação da empresa;

3ª- Oferece proteção e defesa contra processos judiciais;

4ª- Melhora o desempenho da empresa;

5ª- Melhora o comportamento dos subordinados;

6ª- Cria um clima de trabalho integral e de perfeição;

7ª- Cria estratégias para evitar erros em matéria de ética;

8ª- Assimila as mudanças da organização;

9ª- Estimula comportamentos positivos;

10ª- Ajuda a satisfazer a necessidade do investidor;

11ª- Ajuda a proteger os dirigentes dos seus subordinados.

2. A importância do comportamento Organizacional

As empresas atualmente ocupam um lugar de destaque na sociedade por contribuírem ativamente para o seu bem-estar e da comunidade, produzem e distribuem riqueza, acolhem pessoas que nelas trabalham e proporcionam

dinamismo aos países. O comportamento organizacional centra-se na forma como as organizações funcionam, como estas desenvolvem estratégias e alcançam resultados.

Segundo Quintela (2006: 46-47) as organizações são “tão eficazes quanto consigam definir os seus objetivos em função da importância dos seus próprios interesses mas, também, dos seus públicos estratégicos (...) se a organização incorporar os objetivos dos seus públicos na sua missão, cumprirá, a longo prazo, mais eficazmente os seus próprios objetivos.”

Já por sua vez Bilhim (2004: 19) afirma que “as organizações devem ser encaradas como organismos ou sistemas abertos, dentro de uma envolvente com a qual trocam energia e informação.”

O comportamento organizacional pode ser definido como: o comportamento de uma pessoa, ou de um grupo de pessoas diante dos seus colegas de trabalho, superiores hierárquicos ou dos seus clientes numa determinada organização ou dentro da envolvente onde a mesma opera. O comportamento Organizacional partilha diversos conceitos que são provenientes da sociologia, psicologia, antropologia e ciência política. A psicologia no comportamento organizacional pretende identificar como os colaboradores se comportam em ambientes de liderança, situações de *stress* no trabalho, ou relativamente a questões relacionadas com o seu desempenho e conflito tanto de interesse como interpessoal.

O comportamento organizacional assume nos dias de hoje um papel muito importante na elaboração estratégica do futuro das empresas. As relações humanas surgem como pilar central para o desenvolvimento sustentável das organizações, fornecendo-lhes competitividade. A força de trabalho, ou seja o capital humano é assim tido como um dos maiores ativos das organizações, no entanto surge a necessidade de destacar que o capital humano ou força de trabalho como foi referido anteriormente deve estar munida de elementos diferenciadores e empenhados em agir de forma inteligente e ativa, com um espírito aberto a novas aprendizagens.

Os primeiros estudos do comportamento organizacional remetem para os Estados Unidos da América como refere o autor Brandão (2013b: 139) estes estudos têm como ponto de partida a Psicologia e a sociologia, “tais como: Psicologia do trabalho; psicologia social; Psicologia das Organizações; Psicossociologia das Organizações; Sociologia das Organizações; sociologia da Empresa e Teoria das Organizações.” No campo organizacional existe uma diminuição de uma identidade de grupo, de um conjunto de colaboradores para as capacidades individuais de cada pessoa, cada vez mais as pessoas são tidas como números como podemos verificar na seguinte citação: “a organização do trabalho está, deste modo, a perder a sua identidade coletiva, em detrimento de uma maior individualização das competências e condições de trabalho, cada vez mais alicerçada nos atributos e capacidades individuais de cada colaborado do que na organização de tarefas.”

Vivemos numa sociedade caracterizada pela informação abundante, gestores e consumidores recebem diversos *inputs*, as organizações têm a necessidade de se renovarem e adaptarem a um ritmo elevado apesar disto todo o método produtivo é efetuado nas organizações, e é nas organizações que as pessoas passam a maior parte do seu tempo, para se conseguirem elevados índices de produtividade é necessário a existência de uma liderança positiva, que leva a pessoas positivas.

Existe uma ideia geral de muitas pessoas sobre as organizações assente em comportamentos pouco éticos ou até mesmo ilegais postos em prática por alguns gestores, outro fator que leva a este sentimento é a diferença colossal nos salários praticados entre os executivos e os restantes trabalhadores, da utilização recorrente de práticas que diminuem a gestão de recursos humanos à mera contagem de pessoas.

Segundo Chalofsky et al (2005: 44) “o local de trabalho é apenas um edifício em que o trabalho é levado a cabo. E a gestão é composta de pessoas que asseguram que o trabalho é executado.”

As organizações existem essencialmente para produzirem algo, aqui entra a função produção que “determina a quantidade máxima de produto que pode ser produzida com uma dada quantidade de fatores de produção. É definida

para um dado estado da tecnologia e do conhecimento tecnológico” (Samuelson et al, 2005: 108).

Durante milhares de anos os gestores enfrentaram os mesmos dilemas que os gestores de agora enfrentam. “Cerca de 1100 anos antes de a.C. a prática chinesa definiu quatro funções para os gestores: planejar, organizar, liderar, motivar e controlar. Entre os anos 350 e 400 a.C. os gregos reconheciam a gestão como uma arte separada e advogavam uma aproximação científica do trabalho (...) ao longo da época medieval os venezianos standardizaram a produção através do uso das linhas de produção, construíram armazéns e utilizavam o sistema de inventário para controlar os *stocks*” (Rascão, 2008: 19).

3. Motivação dos colaboradores

A motivação pode ser definida por um sentimento que impele à ação do individuo em busca da satisfação de uma necessidade insatisfeita. Donnelly et al (2000: 267) sustenta o seguinte sobre a motivação: “preocupa-se com o porque do comportamento humano. Por que razão as pessoas fazem as coisas? Por que razão Harry entra frequentemente em conflito com o chefe? Por que razão Dianne trabalha mais do que Jim? A resposta a estas perguntas beneficia largamente da compreensão e do conhecimento do comportamento humano”.

Já Teixeira (1998: 120) define motivação como “a vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objetivos da organização”, o autor considera que motivação é “toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes; e dizer que um gestor motiva os seus subordinados significa que ele desenvolve as ações que espera que venham a satisfazer aqueles desejos, impulsos e necessidades dos seus colaboradores, induzindo-os a atuar da forma desejada”.

O processo de motivação surge de uma necessidade insatisfeita, essa necessidade causa tensão no individuo levando-o a colocar em prática um determinado comportamento com o objetivo de satisfazer essa mesma

necessidade. No campo da gestão um colaborador motivado é alguém que vai ter um rendimento laboral elevado, que trabalha de forma incansável, e que dirige o seu comportamento em função de metas importantes que lhe são impostas.

No entanto tem-se verificado que quando uma pessoa não atinge determinados objetivos nem sempre está relacionado diretamente com o aspeto motivacional como podemos retirar das seguintes palavras: “os problemas de desempenho não derivam automaticamente de um baixo nível de motivação. Outros fatores como a falta de recursos ou qualificações profissionais podem ser causa de fraco desempenho. É importante não concluir apressadamente que os problemas de desempenho são problemas de motivação”. Existem diversas teorias que estudam a motivação humana, uma das mais referenciadas é a teoria de Maslow, que tem sido amplamente utilizada. A teoria de Maslow destaca dois pontos essenciais: “somos animais insatisfeitos, cujas necessidades dependem daquilo que já possuímos. Só as necessidades ainda não satisfeitas podem influenciar o comportamento”. Maslow estabeleceu cinco níveis de necessidades, que iremos enumerar do nível de importância mais baixo para o elevado: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima, e auto realização. A teoria de Maslow aplicada à gestão tem uma boa aceitação, sendo utilizada por muitos gestores. No entanto não fornece uma total compreensão da motivação humana ou da forma de motivar as pessoas. Donnelly et al refere que “a hierarquia é de compreensão fácil, assenta em grande parte no senso comum e identifica alguns dos fatores que motivam as pessoas, quer do mundo dos negócios, quer de outros tipos de organizações. Através do salário as pessoas conseguem satisfazer as necessidades de segurança através dos salários e das regalias sociais e, finalmente, contribuem para a satisfação das necessidades sociais viabilizando a interação e a associação interprofissional” (Donnelly et al, 2000: 268-273).

Outra teoria motivacional foi desenvolvida por Frederick Herzberg em 1959, que a fundamentou num estudo sobre a satisfação das carências e o seu impacto na motivação de cerca de 200 engenheiros e contabilistas, é denominada de teoria da motivação dos dois fatores. São os fatores de

manutenção e os fatores de motivação, os primeiros são necessário para manter a satisfação e foram identificados dez fatores:

Quadro 1 - Fatores de manutenção

Política e administração da empresa
Supervisão técnica
Relações interpessoais com o supervisor
Relações interpessoais com os colegas
Relações interpessoais com os subordinados
Salário
Segurança de emprego
Vida pessoal
Condições de trabalho
Estatuto

Fonte: Donnelly et al (2000: 275)

As segundas identificadas são:

Quadro 2 – Fatores de Satisfação

Realização
Reconhecimento
Progresso
O próprio trabalho
Possibilidade de valorização pessoal
Responsabilidade

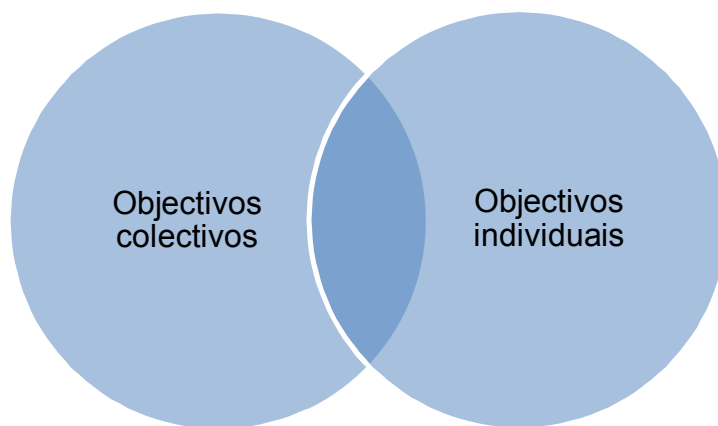
Fonte: Donnelly et al (2000: 275)

Estes fatores baseiam-se no trabalho, ou seja estão relacionados diretamente com o trabalho em si, com o desempenho individual do individuo, as suas competências, responsabilidades e aptidões, assim como o seu progresso e reconhecimento.

O desenvolvimento de nível elevado de motivação nos colaboradores é uma das preocupações fundamentais de qualquer gestor, qualquer que seja o seu nível de atuação na organização.

Segundo Teixeira (1998: 133) do ponto de vista da gestão o que interessa essencialmente é a capacidade de resposta à satisfação dos objetivos da organização, ou seja, o processo motivacional tem de ser tido como uma forma de fornecer aos membros da organização a oportunidade para que estes possam satisfazer as suas necessidades e cumprir com os seus objetivos através do aumento da produtividade, por outras palavras devem ser capazes de estabelecer uma área de coincidência de objetivos individuais e objetivos coletivos.

Figura 1 - Objetivos individuais e coletivos:



Fonte: Teixeira (1998: 133)

Na prática para os gestores significa que motivação não é uma mera questão de causa e efeito, este deve analisar com cuidado os esquemas de retribuição dos seus colaboradores e integrar o sistema esforço – desempenho – recompensa – satisfação num sistema global de gestão.

Para a gestão existe um conjunto de fatores que devem ser tidos em conta e geridos corretamente como a remuneração; progressão na carreira; participação dos trabalhadores na análise dos problemas e procura de soluções; flexibilidade de horário.

4. Organizações Positivas

Segundo Teixeira (1998: 21) a organização é o meio mais eficiente de satisfazer um elevado número de necessidades humanas. O homem é um “ser essencialmente gregário, tem necessidade de contactos, de viver em grupo. É por isso que voluntária e espontaneamente se organiza em clubes – desportivos, sociais, culturais, recreativos - em partidos políticos e noutras organizações de carácter não lucrativo. Daí a necessidade da existência das organizações.” Na sua obra, Teixeira sustenta que a existência das organizações pode ser explicada por três razões:

- Razões sociais: as pessoas são seres gregários e organizam-se pela necessidade de relacionamento com outrem;
- Razões materiais: o desenvolvimento da atividade de uma organização leva ao aumento de eficiência na execução de tarefas, à redução do tempo necessário para alcançar um objetivo e à acumulação de conhecimento adquirido na vivência com outros e através da experiência.
- Efeito de sinergia: é o efeito multiplicador da atividade dos seus membros. Diz-se que existe sinergia quando duas ou mais causas produzem um efeito maior do que a soma dos efeitos que produziriam atuando isoladamente.

Uma organização pode-se revelar como um elemento potenciador das capacidades individuais ou pode ter o efeito contrário como afirmam Cunha et al (2006: 61) “quando se juntam em organizações as pessoas despoletam coletivamente processos que podem ser de apoio social ou de vulnerabilidade psicológica. Podem despertar energia coletiva ou desencadear preguiça social. Por conseguinte trabalhar numa organização pode ser um travão às potencialidades individuais ou, pelo contrário, uma experiência que permite a

superação das limitações individuais, o desenvolvimento das forças virtuosas e o crescimento psicológico.

Para se conseguir organizações positivas os colaboradores devem ser tidos não como empregados, mas como pessoas, com características individuais que as diferenciam entre si, deve ser dada atenção à vertente humana para a criação de organizações positivas, ao estabelecer este princípio as organizações vão crescer mais fortes e transmitir o mesmo sentimento aos seus clientes, que as vão ter como empresas diferentes, como um pensamento fora da caixa, daquilo a que é tido como estabelecido. Como foi referido anteriormente o foco deve ser colocado do lado da vertente humana, uma pessoa que trabalhe diariamente numa organização na qual vivencie experiências negativas sofrerá efeitos negativos sobre a sua vida pessoal e familiar que se irá refletir na performance laboral, Cunha et al (2006: 61-62) sustenta ainda que “quando uma pessoa vive situações laborais intensas de preocupação, medo, dúvida ou *stress*, pode não ser capaz de afastar da sua vida privada esses sentimentos. Essas situações podem decorrer da inadaptação a uma nova função, do desajustamento à função desempenhada, do desapontamento com a carreira, de uma liderança tóxica ou, globalmente, de um clima de trabalho cínico e doentio”.

Os efeitos negativos podem ser muitos, tais como o cansaço, agressividade, irritabilidade, impaciência, e ainda possivelmente doenças do foro cardiovascular ou endocrinológico.

Em contrapartida pessoas que vivenciam o seu dia-a-dia em organizações com um ambiente positivo, o trabalho adquire um papel favorável na sua vida particular.

5. A Liderança e o seu contributo na consolidação de organizações positivas.

Um aspeto fundamental para a liderança é o grupo, ou seja, o conjunto de pessoas sob o qual o líder exerce influência. Os grupos “são um fenómeno

nuclear nas organizações produtivas, são nucleares na vivência informal das relações que se consolidam no subsistema humano das organizações, e são muitas vezes nucleares na própria estruturação do trabalho”. Os grupos estão presentes no nosso quotidiano, surgem como “grupos de desenvolvimento de equilíbrio e de recuperação, onde a liderança se manifesta a mais do que um nível; o grupo-classe, os grupos de ajuda e de terapia, além das famílias, que com eles mantêm algumas semelhanças.” Segundo o autor a “liderança é de facto um processo grupal (...) não se costuma falar de liderança sem a associar a grupos” (Parreira, 1996: 13-14).

O termo Liderança em gestão pode ser definido de uma forma simples e direta como: o processo de orientação, controlo dos esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo em comum. Outra definição é: “a liderança é um componente da gestão, mas não é gestão (...) Liderança é a capacidade de persuadir outros a prosseguir com entusiasmo objetivos definidos. É o fator humano de união do grupo que motiva a atingir os seus objetivos.” (Donnelly et al, 2000: 338)

Jesuíno (1987: 7) diz-nos que o conceito de liderança tem como antecedentes a arte de comando, de longa e prestigiosa tradição na literatura castrense. Sobre a arte do comando afirma o seguinte: “os primeiros estudos científicos sobre liderança, interessam-se assim muito mais pelo líder do que pela liderança, pelo ator que dirige do que pelo processo de direção”.

Teixeira (1998: 139) define liderança como “o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos de grupo”. Já Kotler (2006) *in* Teixeira diferencia gestão e liderança, com a seguinte citação: “em tempos de paz, um exército sobrevive sem problemas se houver uma boa gestão ao longo da linha hierárquica em simultâneo com uma boa liderança no topo. Mas em tempo de guerra, torna-se necessária a existência de uma liderança competente em todos os níveis da hierarquia”.

No entanto é difícil enumerar as características que um bom líder deve ter, aqui as opiniões divergem.

Nos dias que correm no campo da gestão é fácil identificar-se um bom líder pela capacidade de aglutinação dos seus colaboradores, por levar a que estes atinjam objetivos e metas estabelecidas.

Continua sem sucesso a procura da combinação exata para se definir um bom líder. Há cerca de cinco décadas que se procura estabelecer as linhas orientadoras que definem um bom líder, “desde que se iniciou o estudo do comportamento humano, que existe algum interesse pela questão de liderar os outros. Nos últimos 50 anos, os cientistas do comportamento procederam à análise científica da liderança organizacional e concluíram que é um processo complexo” (Donnelly et al, 2000: 337).

Muitos acreditam que os líderes nascem, outros que se constroem com o acumular de experiências e aprendizagens adquiridas ao longo das suas vidas profissionais. Para se ser bom líder este deve ter como ponto de partida o uso de práticas de excelência. A “adoção e execução das práticas de gestão de excelência” (Almeida, 2013: 35) parte do líder.

O tema da liderança é um dos temas mais investigados em ciências sociais e ao mesmo tempo um dos mais complexos. Existem diversas questões que podem ser colocadas a propósito da liderança.

- O que é imprescindível ter para se ser um bom líder?
- Nascemos líderes ou tornamo-nos líderes ao longo do tempo?
- Existirá um líder universal? Ou são diferentes em função da cultura?

São questões de difícil resposta a que diversos investigadores têm procurado responder de uma forma abrangente e concisa. Como sustenta Almeida (2013: 39) “muitos executivos acreditam que a aptidão para a liderança é algo que uma pessoa tem ou não tem: não é suscetível de ser treinada e é relativamente constante. Contudo, o que é difícil perceber é, o que é esse algo”.

Dentro das várias abordagens desenvolvidas por vários investigadores foram estabelecidos alguns traços caracterizadores dos grandes líderes, são os seguintes: Boa apresentação, preparação, adaptabilidade, atenção para com as necessidades de outrem, assertividade, ambição, cooperativismo,

persistência, tolerância ao *stress*, entusiasmo, agressividade, inteligência, responsabilidade, integridade, extroversão, confiável, orientado para os resultados, criatividade, capacidade de persuasão, sensibilidade interpessoal, autoconfiança.

Foram identificadas diversas competências relevantes ao longo dos anos: “Competências técnicas – conhecimentos acerca do modo como realizar as tarefas; capacidade para usar técnicas e equipamentos. Competências interpessoais – conhecimentos acerca do comportamento humano e processos de grupo; capacidade para compreender as atitudes, sentimentos e motivações dos outros. Sensibilidade social, capacidade de comunicação. Competências conceptuais – capacidade analítica, pensamento lógico, capacidade de conceptualizar relações complexas e ambíguas, pensamento divergente, raciocínio indutivo e dedutivos (...) líderes eficazes numa situação podem não o ser noutras situações; é possível adquirir e desenvolver competências; a capacidade de liderança existe potencialmente em todas as pessoas e que este potencial emerge através da experiência e da capacidade para aprender e beneficiar com a experiência” (Almeida, 2013: 45- 47).

As competências referidas anteriormente são consideradas como as mais relevantes para a identificação de líderes de sucesso, no entanto estas competências estão diretamente ligadas ao tipo de organização, à sua dimensão e até mesma à sua estrutura organizacional, não sendo de descurar as características culturais ou até o grau de centralização da autoridade. Estes atributos e competências permitem estabelecer novas lógicas e conclusões sobre o tema da liderança, no entanto percebe-se que não existem traços universais para todos os líderes, e que estes variam consoante a sua cultura, organização e personalidade.

É de ressaltar que a “identificação de traços universais apenas significa que certas características pessoais estão presentes em todas as situações de liderança e de forma alguma que exista um perfil do líder universal” (Jesuino, 1987: 45).

Quanto aos estilos de liderança existem três, o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*. Estes estilos representam o modelo tripartido de Lewin. Lewin

desenvolveu este modelo “sob a influência do clima político da época, propuseram três estilos, para descrever os modos de exercício da liderança” (Parreira, 1996: 40).

O estilo de liderança autocrático é caracterizado por o líder determinar todas as políticas organizacionais, o líder define tarefas específicas e faz um acompanhamento individual a cada membro da equipa, afasta-se de uma participação ativa do grupo.

O estilo democrático, o líder tem por hábito definir as linhas orientadoras e objetivos propostos ao grupo em conjunto com a participação dos restantes membros do grupo, encoraja a discussão das políticas organizacionais, permite que os membros da equipa escolham com que desejam trabalhar.

Por sua vez o estilo *Laissez-faire* oferece liberdade total para decisões individuais ou de grupo tendo o líder participação reduzida ou mínima.

Estes estilos de liderança estão em consonância com os desafios que as organizações têm recebido, nas últimas décadas verificou-se diversas mudanças no ambiente organizacional, estas mudanças da envolvente têm “um impacto profundo na vida das pessoas e na vida das organizações. Gestores e líderes confrontam-se com novos desafios onde o papel do pensamento divergente e da criatividade assume cada vez mais um lugar de destaque” (Almeida, 2013: 54).

Outro modelo interessante quanto a estilo de liderança é o modelo estabelecido por Likert, o sistema 4 de Likert, este estabeleceu quatro estilos de liderança: A Liderança autoritária explorativa; Liderança autoritária benevolente, Liderança consultiva, Liderança participativa.

Na liderança autoritária explorativa existe “poder coercivo, distância grande face aos colaboradores, decisões de topo, comunicação unidirecional.” Por sua vez a liderança autoritária benevolente existe o “poder de recompensa, comunicação ascendente para agradar, alguma delegação.” Quanto à liderança consultiva tem o “poder de recompensa, comunicação bidirecional, assimétrica, motivação personalizada, alguma aceitação limitada de influência.” Por último a liderança participativa o “poder é assertivo, discussão das normas, busca de

informação, decisões grupais, interligação das áreas e atividades. Delegação extensa” (Parreira, 1996: 42).

A criatividade é tida como o motor da inovação, cria o desenvolvimento de ideias originais. No âmbito das organizações “a criatividade capacita os gestores e líderes para inovar e solucionar novos problemas (...) dentro das organizações é muito mais frequente ver a criatividade ser destruída do que estimulada.” Esta ambiguidade da forma como a criatividade é tida nas organizações e como muitas vezes não é colocada em prática é reveladora do modelo desajustado de liderança de algumas organizações, que não potencia a criação de criatividade individual, por não permitir a liberdade dos seus colaboradores para avançarem com novas ideias, a ideia anterior pode ser verificada na seguinte citação: “apesar de alguns gestores reconhecerem a importância da criatividade e o valor das ideias novas, o ambiente de trabalho prioriza a coordenação, a produtividade tradicional e o controle” (Almeida, 2013: 54).

Para existir criatividade nas organizações é necessário existir mudança, o líder deve ser tido como um construtor de ambientes organizacionais e deve estar aberto à mudança. A condução da “mudança pode passar em medida considerável, pela criação dos contextos organizacionais. Esse é um papel de que os líderes se podem incumbir. Para potenciar as capacidades de renovação e de rejuvenescimento das organizações (...) ao criarem novos contextos os líderes forçam novos comportamentos nos colaboradores. Estes novos comportamentos por sua vez podem suscitar uma correspondente mudança das atitudes” (Rego et al, 2007: 12).

Outra temática ligada à liderança e que tem sido alvo de atenção recentemente é as diferenças de liderança entre homens e mulheres.

Como sustenta Donnelly et al (2000: 343) “até aos anos 80, as oportunidades de liderança para mulheres tinham tendência a limitar-se a assuntos femininos e a uma pequena série de profissões.” Esta é uma perspetiva completamente ultrapassada, atualmente existem cada vez mais mulheres em lugares de topo, A Harvard Business Review elaborou um estudo para o International Forum que concluiu o seguinte: “é muito mais provável que as mulheres e não os

homens, utilizem o poder baseado no carisma, na reputação profissional e nos contactos, do que o poder baseado na sua posição hierárquica. É mais provável que as mulheres, e não os homens, utilizem a liderança transformacional, o que significa motivar os outros pela transformação do seu interesse pessoal nos objetivos da organização. As mulheres executivas auferem o mesmo salário que os seus pares masculinos (a maioria dos estudos apresenta uma grande diferença, em geral, entre os salários dos homens e das mulheres)” (Donnelly et al, 2000: 343).

Apesar destas conclusões obtidas pelo estudo da *Harvard Business Review* não é correto definir um estilo de liderança em função do género, ou afirmar que um é mais eficaz que outro.

Não é mistério que um dos principais fatores de sucesso para uma empresa é a sua liderança, qualidade como “o pensamento estratégico, o conhecimento do sector, a influência política, são muito desejáveis quando têm como aliado o líder (...) diretores bem como investidores, analistas e jornalistas económicos estão de olhos postos em todos os movimentos do CEO e esperam mais do que um executivo meramente talentoso e experiente, as empresas querem líderes” (Almeida, 2013: 63).

Capítulo II – A Responsabilidade Social Empresarial e as suas dimensões de atuação

1. Dimensão interna

No nível interno da organização, as práticas socialmente responsáveis focam-se essencialmente nos seus colaboradores, e implicam questões fundamentais como a saúde, a segurança, aposta no capital humano, e com a gestão da mudança. No campo ambiental centra-se com questões como a gestão dos recursos naturais utilizados no processo de produção, a conjugação de todos estes aspetos permitem o desenvolvimento social e o reforço da competitividade.

Na gestão dos recursos humanos a maior dificuldade das empresas neste momento é incapacidade de atrair trabalhadores qualificados, segundo o livro verde e neste contexto “as medidas pertinentes poder-se-ão incluir a aprendizagem ao longo da vida, a responsabilização dos trabalhadores, uma melhor informação dentro da empresa, um melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres, uma maior diversidade de recursos humanos” (Livro Verde da Comunidade Europeia, 2001: 8-9).

A educação e a formação contínua é um tema recorrente fruto da importância que tem para as empresas, estas têm a necessidade de recursos humanos qualificados que permitam a adaptação da própria empresa às dinâmicas da economia moderna.

Segundo o conselho económico e social “Tais práticas incluem programas de cooperação entre empresas, escolas, universidades e centros de formação, a oferta de programas de estágios e outras ações destinadas a facilitar a transição dos jovens para a vida ativa” (Conselho Económico e Social, 2003a: 9).

Outra preocupação é colocar em ação práticas não discriminatórias, ou seja facilitar a contratação de pessoas provenientes de minorias étnicas, trabalhadores com idades mais elevadas, mulheres, desempregados de longa duração e pessoas que manifestem uma qualquer situação de desvantagem

face ao mercado de trabalho. Todas estas práticas são essenciais para conseguir atingir objetivos como a redução do desemprego e da exclusão social.

Relativamente à aprendizagem ao longo da vida cabe às empresas fomentar essa mesma aprendizagem através de “parcerias estreitas com agentes locais responsáveis pela conceção de programas de educação” (Livro Verde da Comunidade Europeia, 2001: 9).

Atualmente as empresas dão grande importância ao aspeto da saúde e segurança no trabalho, este campo tem recebido grande atenção por parte dos governos ocidentais que procuram implementar diversas medidas legislativas. “As empresas, os governos e as organizações sectoriais têm intensificado a procura de formas complementares de promoção da saúde e da segurança, utilizando-as como critérios para a aquisição de produtos e serviços de outras empresas e como elementos de marketing para a promoção dos seus próprios produtos e serviços”. Existe uma aposta crescente por parte das empresas, através de iniciativas voluntárias que podem ser tidas como iniciativas complementares das atividades legisladas, outro aspeto a ter em conta é que os critérios “de saúde e segurança no trabalho têm sido incluídos, em proporções variáveis, nos programas de certificação e rotulagem existentes para produtos e equipamento” (Livro Verde da Comunidade Europeia, 2001:9).

Sobre a saúde e segurança no trabalho o conselho económico e social diz o seguinte: “um ambiente de trabalho de qualidade é também um ambiente onde a higiene, saúde e segurança no trabalho e a prevenção do chamado *mobbing* ou assédio moral são prioridades (...) a adoção de programas na área da higiene e segurança no trabalho, bem como a informação credível sobre os mesmos, poderão determinar, como sucede noutros países, que muitos compradores, consumidores e utilizadores de serviços a utilizem ou passem a utilizar como um critério preferencial nas suas opções comerciais” (Conselho Económico e Social, 2003a: 10).

Outro aspeto muito em voga e inserido na dimensão interna da RSE é a gestão do impacto ambiental e dos recursos humanos, existe uma aposta alargada na redução da exploração de recursos, das emissões poluentes ou na produção

de resíduos. Para além das vantagens em termos de imagem para as empresas uma aposta neste campo, traz também vantagens económicas, na medida que promove a redução de despesas energéticas assim como de custos com matéria-prima.

“No domínio ambiental, investimentos desta natureza são conhecidos por oportunidades «*win-win*» - vantajosas para as empresa e vantajosas para o ambiente.” (Livro Verde da Comunidade Europeia, 2001: 11).

Segundo o conselho económico e social a “ecoeficiência (melhoria da utilização de recursos com economia de meios) é um imperativo que urge conciliar com o aumento da produtividade e com reduções de custos a curto prazo, pelo que o investimento em I&D com vista a desenvolver e aplicar tecnologias eco eficientes deverá merecer uma atenção especial.” (Conselho Económico e Social, 2003a: 15).

2. Dimensão externa

Entende-se por dimensão externa de uma empresa toda a relação que esta desenvolve com os diversos atores da sociedade, como a título de exemplo a comunidade local, acionistas, ONG'S, fornecedores, clientes, parceiros comerciais, autoridades públicas. Segundo o Livro verde da responsabilidade social “num mundo de investimentos multinacionais e de cadeias de produção globais, a responsabilidade social das empresas terá também de estender-se para além das fronteiras da Europa. A rápida globalização fomentou a discussão sobre o papel e o desenvolvimento de uma governação à escala planetária, para a qual contribui a definição de práticas voluntárias de RSE.” (Livro Verde da Comunidade Europeia, 2001: 12) Assim podemos concluir que no mundo globalizado em que vivemos as empresas devem promover a RS a uma escala global.

Existe uma relação quase umbilical entre as empresas e as comunidades locais onde estas estão inseridas, as empresas garantem a sustentabilidade económica destas comunidades, ou seja garantem salários fruto do respetivo

emprego que criam, estabelecem benefícios e impostos para o governo, por outro lado as empresas estão dependentes da estabilidade da comunidade onde estão inseridas, não só pela mão-de-obra que esta lhe fornece, mas também pelas oportunidades de negócio locais, assim é extremamente importante a imagem da empresa enquanto empregador e produtor, estes são fatores estabelecadores de competitividade.

Segundo o Conselho Económico e Social (2013a: 15) as empresas, sejam elas privadas, sociais ou cooperativas devem ter como finalidade a produção de bens e serviços em condições de segurança, qualidade e fiabilidade. Aponta para a necessidade intrínseca de se produzirem bens de melhor qualidade, mas tendo em linha de conta a qualidade dos meios materiais e sociais usados na produção e não tendo como elemento decisivo exclusivamente o valor comercial. Deverá existir atenção por parte das empresas a aspetos como as necessidades das populações ou de grupos específicos, sendo estes exemplos de uma gestão vocacionada para a RSE.

Freeman et al (2007: 98) sustentam que “qualquer organização precisa ser mais transparente, aberta e leal. Ao longo dos próximos anos, a responsabilidade social corporativa será uma prioridade para as multinacionais dado o seu impacto sobre o mundo.”

Um ponto cada vez mais vital é a relação da empresa com o estado, o Conselho Económico e Social (2003b) sobre este assunto diz-nos que a RSE acarreta o cumprimento das normas legais e contratuais a que a empresa está obrigada, assim sob esta perspetiva, são essenciais questões como o pagamento de contribuições para a segurança social e o pagamento de imposto, evitando-se práticas de fraude e evasão ou outros meios que permitam às empresas a fuga às suas obrigações, incluindo o recurso a paraísos fiscais.

Uma das questões mais proeminentes é a ambiental, algumas empresas fruto da sua área de atuação são-lhes imputadas um elevado número de responsabilidades neste campo, como a poluição sonora, das águas, das emissões de Co2, contaminação de solos e etc. Estas empresas estão mais envolvidas naquela que deve ser a educação ambiental da comunidade, e

devem ter ainda uma participação ativa na promoção de novas tecnologias que permitam combater estes tipos e poluição. Existe cada vez mais a aposta num ambiente limpo por parte dos gestores e respetivas empresas. Existe uma aposta crescente na “oferta de espaços adicionais de formação, o apoio de ações de promoção ambiental, o recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social, a disponibilização de estruturas de cuidados à infância para os filhos dos trabalhadores, parcerias com comunidades, o patrocínio de eventos culturais e desportivos a nível local ou donativos para ações de caridade” (Livro Verde da Comunidade Europeia, 2001: 12-13).

É importante para as empresas estabelecerem relações positivas com a comunidade em que estão inseridas, este acumular de capital social revela-se extremamente importante para empresas que vêm do exterior, as grandes multinacionais têm intensificado as relações com as comunidades para permitir a integração das suas filiais nos diversos mercados em que estão presentes, o acumular de capital social como já foi referido é um importante ativo.

O Conselho económico e social a este respeito diz o seguinte: “para além da dimensão internacional e nacional, as empresas devem ser responsáveis também perante a comunidade em que se inserem. Boas condições ambientais, de saúde, educação, lazer, habitação, transportes, afetam positivamente a atividade empresarial, qualificam o campo de recrutamento, melhoram o desempenho do pessoal e garantem acesso a recursos estratégicos” (Conselho Económico e Social, 2003a: 16).

Outro aspeto fundamental é o estabelecimento de parcerias comerciais das empresas com os seus fornecedores, estas devem assumir práticas socialmente e ambientalmente responsáveis de acordo com as regras da EU no que diz respeito à matéria de concorrência. O estabelecimento de relações fiáveis, permite o estabelecimento de preços e termos equitativos assim como a garantia de qualidade para o consumidor.

As grandes empresas fruto das suas relações com empresas de menores dimensões enquanto clientes, ou fornecedores, estão conscientes que as práticas destes seus parceiros podem afetar o seu desempenho social, assim é importante estabelecer uma vigilância ativa sobre estes.

Outro aspeto que tem recebido atenção é a criação de códigos de conduta que se focalizam em particular nos direitos humanos, na proteção do ambiente, e na melhoria da higiene e segurança no trabalho, isto deve-se em parte à pressão exercida por parte das ONG'S e associações de consumidores. As empresas “fazem-no por diversas razões, nomeadamente para melhorarem a imagem da empresa e reduzirem os riscos de uma reação negativa por parte dos consumidores. No entanto os códigos de conduta não se substituem às disposições legais e normas vinculativas a nível nacional, da União Europeia e internacional” (Livro Verde da Comunidade Europeia, 2001: 15).

Em termos da aplicação efetiva dos códigos de conduta, estes devem ser aplicados a todos os níveis da cadeia de produção e a todos os níveis da organização, é elementar estabelecer uma política de transparência, de informação total.

As empresas são os principais elementos criadoras de riqueza na comunidade, estas criam emprego, rendimentos e impostos como já foi referido anteriormente, em alguns casos segundo o Conselho económico e social vão mais longe “apoiam o património, cuidam de espaços verdes e cofinanciam projetos de melhoria ambiental, serviços de apoio às famílias. Participam em projetos de desenvolvimento comunitário, financiam manifestações e equipamentos desportivos e culturais, entre muitos outros contributos.” As empresas mais rentáveis e duradouras têm a sua sede em sociedades desenvolvidas, e os países mais desenvolvidos economicamente são, de modo geral, também os países socialmente mais sólidos e com melhores padrões sociais e ambientais. O conselho económico e social diz parecer existir “uma relação positiva entre a competitividade económica e a qualidade da sociedade e do ambiente que as empresas podem tomar por referência” (Conselho Económico e Social, 2003a: 16-17).

3. Responsabilidade Social Empresarial enquanto expectativa da sociedade

Fernández *in* Carvalho et al (2011:187) afirma que ética e responsabilidade social da empresa não são a mesma coisa. Por sua vez a “ética é enquadadora da RSE e está a montante dela, incorporando aquilo que se vem designando por DNA da empresa. Admitir que uma empresa é eticamente responsável equivale a dizer que ela não se limita ao mero cumprimento dos normativos legais, mas se comporta de acordo com o que a sociedade espera dela.” Uma empresa considerada socialmente responsável é aquela que “possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes nela envolvida (acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) de modo a conseguir incorporá-los no planeamento das suas atividades, procurando atender às necessidades de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários”.

A Responsabilidade social empresarial é uma marca usada como afirmação e diferenciação das empresas num mundo global, esta assenta em princípios sólidos que visam o bem comum, que pretendem obter justiça social, e que a empresa deve integrar e atribuir como valores na sua prática diária.

Segundo Teixeira (1998) a sociedade percebe as empresas como membros importantes e influentes da sociedade, estas são responsáveis por ajudar a manter e melhorar o bem-estar dessa mesma sociedade como um todo.

Davis et al (1984: 87) conhecido por defender o ponto de vista referido no parágrafo anterior afirma que a longo prazo, quem não usa o poder de uma forma que a sociedade considere responsável estará condenado a perdê-lo. Davis sugere cinco propostas quanto à responsabilidade social:

- A responsabilidade social surge como poder social, ou seja a empresa pode ser responsabilizada pela sociedade pelas condições sociais afetadas pelo uso do poder que a empresa detém.
- As empresas devem atuar como um sistema aberto, recebendo informações da sociedade e fornecendo informações sobre as suas operações com o público.

- Os custos bem como os benefícios sociais da atividade de uma empresa devem ser calculados e considerados na sua contabilidade.
- Os custos sociais relativos às atividades, produtos ou serviços de uma empresa devem ser transferidos para os consumidores.
- Tal como os cidadãos em nome individual as empresas têm a responsabilidade de se envolverem em certos problemas sociais que habitualmente estão fora das suas áreas normais de negócios.

4. Benefícios das práticas de Responsabilidade social

Acredita-se a partir do resultado de diversos estudos que revelam a existência de uma correlação positiva entre a longevidade das empresas e o investimento no desenvolvimento sustentável, que a Responsabilidade social empresarial gera bons resultados, traz vantagens, lucros e crescimento às empresas e à economia em geral.

Segundo o Conselho económico e social (2003b) este aponta para a manifesta melhoria verifica no funcionamento do mercado graças ao investimento no desenvolvimento sustentável, reforça que a tentativa de restrição, tanto quanto possível das relações comerciais a parceiros cumpridores das regras, traz uma melhoria das condições de concorrência, permite estabilidade e equidade, e oferece fiabilidade nos produtos e serviços assim como previsibilidade e confiança nas decisões estratégicas.

Existem duas correntes, uma que elenca argumentos a favor da responsabilidade social das empresas e outra contra, como podemos verificar nos seguintes quadros.

Argumentos a favor:

Quadro 3 - Argumentos favoráveis às práticas de RSE

As necessidades públicas têm vindo a alterar-se e com elas as expectativas da sociedade. É da sociedade que as empresas recebem o poder e, por conseguinte, devem responder pelo seu uso perante a mesma.
Um bom ambiente social beneficia tanto a sociedade como as empresas. Além disso, a sociedade é a fonte dos seus recursos humanos e dos consumidores dos seus produtos.
A maior responsabilização social espontânea desencoraja a intervenção dos governos. O resultado é uma maior liberdade e maior flexibilização nas decisões de gestão.
As empresas lidam com uma grande dose de poder que deve ser acompanhado por um correspondente grau de responsabilidade.
A sociedade moderna é um sistema interdependente, e as atividades internas da empresa acabam por ter um impacto significativo no seu ambiente externo.
O envolvimento social pode ser do interesse dos acionistas.
Os problemas, por vezes, podem transformar-se em proveitos. Aquilo que outrora era considerado desperdício (garrafas, tara perdida por exemplo) pode ser agora aproveitado sob a forma de lucro.
O envolvimento social cria uma imagem pública positiva, o que pode resultar na atração de clientes, empregados e investidores.
As novas ideias geralmente nascem nas empresas. As empresas deveriam portanto tentar resolver os problemas que outras instituições não conseguem resolver.
- As empresas detêm os recursos. Especificamente, as empresas deveriam usar as capacidades dos seus gestores e especialistas bem como os seus recursos de capital para resolver alguns dos problemas da sociedade.
- É preferível evitar os problemas sociais através do envolvimento social do que ter de os tratar. Afigura-se mais fácil ajudar os desempregados difíceis do que ter de conviver com a insegurança.

Fonte: Teixeira (1998: 209)

Argumentos contra:

Quadro 4 - Argumentos desfavoráveis às práticas de RSE

A tarefa fundamental das empresas é maximizar proveitos focalizando estritamente nas atividades económicas. O envolvimento social poderá reduzir a eficiência económica.
Em última análise, a sociedade deve pagar o envolvimento social das empresas pagando preços mais elevados. O envolvimento social poderia criar excessivos custos para as empresas, impedindo assim a sua concretização.
O envolvimento social pode enfraquecer a balança internacional de pagamentos uma vez que os países cujas empresas aderissem a programas sociais ficariam em desvantagem (preços mais elevados) em relação aos outros cujas empresas desses programas se abstivessem.
As empresas têm bastante poder; e um maior envolvimento social poderia contribuir para aumentar o seu poder e influência.
As empresas não têm as aptidões necessárias para lidar com os problemas da sociedade. A formação e experiência dos seus gestores e quadros em matérias económicas, e as suas capacidades podem não ser pertinentes para os problemas sociais.
Há uma falta de definição precisa das obrigações das empresas para com a sociedade. A não ser que essa definição seja estabelecida, as empresas não deviam ser envolvidas socialmente.
Não há uma justificação fundamentada para o envolvimento das empresas em ações sociais; os desacordos entre grupos com diferentes pontos de vista podem ser uma fonte de conflitos.

Fonte: Teixeira (1998: 209)

A existência de uma relação entre o desempenho económico-financeiro e a responsabilidade social empresarial continua a ser debatida ferozmente no seio da comunidade académica. O debate em torno desta problemática é relevante na medida em que, por um lado, se uma relação positiva pode ser estabelecida, então a gestão pode prosseguir com as ações que originaram tal impacto ou perceber que mecanismos causam essa relação.

De acordo com Allouche et al (2005: 115) a teoria dos *stakeholders* refere que o desempenho social das empresas está positivamente relacionado com o seu resultado económico-financeiro, dado que a melhoria daquele desempenho incrementa a satisfação dos vários *stakeholders* e por consequência a reputação externa da empresa.

O mercado tem sofrido ao longo dos anos alterações significativas e rápidas, nomeadamente com a extensão inerente ao processo de globalização, existem outras mudanças do tipo qualitativo, uma delas tem a ver “com a crescente importância da imagem de marca das empresas, dos produtos, dos países. O prestígio é hoje um bem de valor inestimável e pode beneficiar do investimento social e ecologicamente responsável. Por outro lado, uma imagem credível resultante de práticas eticamente corretas dispensa a emergência de campanhas por parte de organizações de consumidores, de direitos humanos ou ambientalistas”. Assim é fundamental compreender que “estando em crescimento este tipo de consumo moralmente orientado carece porém de ser promovido e expandido, para assegurar mercado aos esforços de investimento a realizar pelas empresas, sem o que estes dificilmente se tornarão viáveis” (Conselho Económico e Social, 2003a: 18-19).

A RSE difunde conceitos como a fidelidade e lealdade dos consumidores que se orientam por princípios como a confiança, a honestidade, o respeito pelo ambiente e a equidade. Existem diversos aspetos decisivos na escolha do consumidor que não devem ser descurados como o aspeto visual, o *packaging*, a marca, a frescura, o sabor, o serviço, a ligação a determinada área geográfica.

Com o aparecimento das mutações tecnológicas e dos processos produtivos organizados cada vez mais à escala mundial surgem novos requisitos de qualidade assim como novas necessidades, “geram-se ainda novas exigências de cidadania e novos critérios de legitimidade que condicionam o modo como os decisores públicos, os gestores, os investidores, os trabalhadores e os consumidores avaliam o desempenho das empresas e se dispõem a colaborar para a prossecução dos seus objetivos e dos seus planos de adaptação” (Conselho Económico e Social, 2003a: 19).

Capítulo III – Marcas e o comportamento do consumidor para a tomada de decisão de compra

1. O Comportamento do Consumidor e os fatores de influência para a tomada de decisão de compra

O estudo do comportamento do consumidor diz respeito à compreensão das razões que levam um indivíduo a comprar e consumir determinado produto ou serviço no lugar de outro, numa determinada quantidade, momento e local.

O comportamento do consumidor “é um processo e a compra é apenas uma etapa. Existem diversas influências que vão desde motivações internas a influências sociais” (Engel et al, 1990: 10).

Nunca foi tão vital como é agora compreender e conhecer o consumidor, esta necessidade de conhecimento é vital para as empresas e essencial dado o aumento do nível de concorrência e o aumento do consumo, levando a que as empresas tenham de se adaptar tomando medidas em consonância com a realidade que hoje enfrentam.

O processo do consumo é um ato essencial para a economia, “num supermercado, uma dona de casa pega maquinalmente num pacote de lixivia que coloca no carrinho. Deste ato, repetido milhões de vezes, noutras épocas e noutros lugares e das escolhas de marcas que daí resultam, dependem o sucesso ou o fracasso de um produto” (Dubois, 1993: 13).

Solomon et al (2002: 6) sustenta que o comportamento do consumidor é o processo em que indivíduos ou grupos destes compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, ideias ou experiências que permitam satisfazer as suas necessidades ou desejos. No início do desenvolvimento do campo de estudo do comportamento do consumidor, este era referido como o «comportamento do comprador» refletindo um relacionamento entre consumidores e produtores, atualmente “*Marketers* reconhecem que o comportamento do consumidor é um processo em curso, que não se foca apenas no momento da aquisição em que o consumidor entrega dinheiro ou um cartão de crédito e em troca recebe um bem ou serviço”.

Podemos dizer que o processo de consumo é quase algo que se dá naturalmente, no quotidiano os consumidores estão “praticamente a toda a hora, em vias de consumir qualquer coisa, a maior parte das vezes na sequência de compras efetuadas previamente. Desde a mais tenra idade até à hora da morte, estamos implicados na aquisição e utilização de múltiplos bens e serviços” (Dubois, 1993: 13).

Um aspeto importante se não central no comportamento do consumidor é o indivíduo, ou seja o próprio consumidor. Solomon et al (2002: 5-7) dizem que “os consumidores adquirem diversas formas, indo desde crianças de seis anos de idade pressionando a sua mãe a adquirir gomas, ao executivo representante de uma grande organização que tem de decidir sobre a compra de um extremamente caro sistema informático” salienta também que “o consumidor é tido como a pessoa que identifica uma necessidade ou desejo, faz a compra e depois dispõe do produto”.

É importante ressaltar que quem faz a compra pode não ser o utilizador do bem ou serviço adquirido. Ou seja no caso de compras para jovens quem adquire por norma os bens são os seus pais, isto traz à tona a questão da influência no processo de compra, Solomon (2002) sobre isto diz-nos o que o comprador e o utilizador do produto podem não ser a mesma pessoa, e que noutros casos outra pessoa pode surgir como influenciador, oferecendo recomendações a favor ou contra determinado produto, como por exemplo um amigo, um parente, por último os consumidores podem ser organizações ou grupos nos quais uma pessoa pode assumir as decisões que envolvem a compra de produtos que serão usados por vários indivíduos.

Solomon et al (2002) na sua obra desenvolvem ainda a teoria da representação de papéis, refere que os consumidores são atores num palco que representa um mercado, diz que cada consumidor tem um papel a representar que é necessário para uma boa performance. No entanto ressalva que devido à variedade que cada pessoa representa, ou seja diferentes papéis representados, estas podem modificar as suas decisões de consumo em função do papel representado no momento, levando a que alterem o critério com que avaliam diferentes produtos ou serviços equacionados para compra.

Quanto aos objetos passíveis de serem adquiridos, existem uma infinidade, desde produtos para o dia-a-dia numa perspetiva pessoal, a produtos adquiridos para empresas (sector empresarial), Solomon et al (2002: 5) referem que “os itens consumidos podem incluir qualquer coisa desde, feijões enlatados a mensagens, musica rap e até outras pessoas (através de imagens como as de artistas por exemplo)”.

No entanto, o perfil do consumidor está em constante mudança, e este atualmente é mais informado e exigente, tem mais preocupações com o meio ambiente e palavras como sustentabilidade fazem parte do seu abecedário.

Lipovetsky (2010) na sua obra refere o aparecimento de um novo consumidor, caracterizado por ser imprevisível quanto aos seus gostos de consumo, que procura reconhecimento, integração social, e que está afastado dos antigos estereótipos impostos pelo estatuto social.

Carrera (2009: 168) diz-nos que o consumidor não deve ser visto da mesma forma, que é um erro fatal, que não basta determinar as suas necessidades sendo necessário ir mais além, define o consumidor atual como um misto de produtor e consumidor, sendo alguém que tem ligação direta ao departamento de investigação e desenvolvimento da empresa.

Ottman (1997: 64) refere que na década de oitenta as calamidades ambientais dominaram as notícias. Praticamente todos os dias surgiam nos cabeçalhos dos jornais, notícias sobre derrames de petróleo, crises com a energia nuclear, despejos de lixo tóxico, e destaca ainda a problemática criada com o buraco do ozono. Estas questões para o consumidor não eram mais problemas distantes e longínquos.

Um dos possíveis pontos de partida no estudo do comportamento do consumidor, diz respeito à clarificação das razões que orientam um individuo a adquirir e consumir determinado produto em vez de outro, a dado momento, quantidade e local.

Dubois (1993) na sua obra afirma que a primeira escola que se preocupou com o estudo do comportamento humano no processo de compra foi a corrente de pensamento económico, em que os economistas elaboraram um modelo

completo que foi usado como ponto de partida à teoria económica da procura, sendo ela própria o núcleo da análise macroeconómica clássica. Para se compreender este modelo deve-se ter em conta a época em que foi desenvolvida, sendo esta uma época caracterizada pela procura de bens de primeira necessidade, indiferenciados e divisíveis.

Esta teoria é construída a partir de três hipóteses que são a hierarquia das necessidades, o conjunto de produtos suscetíveis de as satisfazer e por fim estabelece que o consumidor prefere sempre mais a menos para assim maximizar a utilidade do produto, criando satisfação pela sua utilização, a teoria é denominada de «homo economicus».

Por sua vez Freud e a sua teoria da motivação explicitada na obra de Dubois (1993) destaca o papel desempenhado pelas motivações inconscientes que estão geralmente ligadas segundo ele às necessidades sexuais.

Esta teoria tem tido grande aceitação e influência “sobre o marketing e a publicidade (...) quer no plano das ideias quer no dos métodos. No campo comercial, o grande mérito da teoria freudiana da motivação é por em relevo a dimensão simbólica e não apenas funcional do consumo. Não se compra um produto apenas pelo que ele faz mas também pelo que ele significa, pela sua forma, cor e nome” (Dubois, 1993: 36).

Uma compra é o reflexo das características individuais do consumidor, como as suas perceções, atitudes, ou necessidades, nesta equação entram também o grupo social que o acompanha, ou seja os seus amigos, familiares, vizinhos, colegas de trabalho etc.

Ainda segundo Dubois (1993: 25), o ato de consumo é uma das facetas do comportamento humano. Para explica-lo surge a necessidade de abrir a porta das ciências humanas entendidas aqui no seu sentido mais alargado, assim compreende-se a diversidade de esquemas e noções propostas.

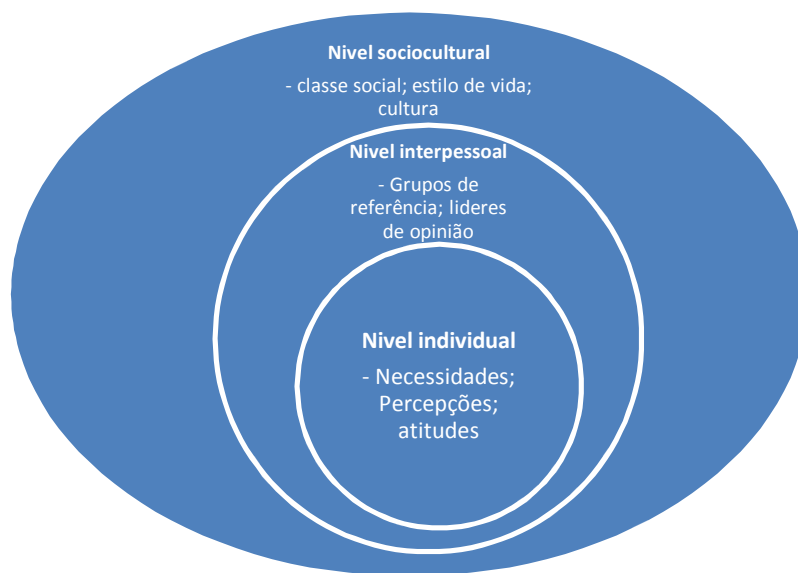
Atualmente dado o nível de exigência do consumidor, o estudo do comportamento do consumidor é “importante para a melhoria das nossas vidas enquanto consumidores (...) como assegurar que estes estão etiquetados

corretamente que permitam aos indivíduos compreender a informação que lhes é apresentada previamente pela publicidade” (Solomon et al, 2002: 19).

Este aspeto é essencial para a construção de um consumidor informado, que executa compras de forma informada, conhecedor dos seus direitos.

Ainda segundo Dubois o processo de compra desenrola-se a três níveis, o nível sociocultural, interpessoal e por último o individual.

Figura 2 - Níveis do processo de compra



Fonte: Dubois (1993: 25)

A publicidade é utilizada há décadas para criar necessidades no consumidor, esta é tida como uma ferramenta que permite divulgar junto do consumidor os produtos ou serviços disponibilizados no mercado.

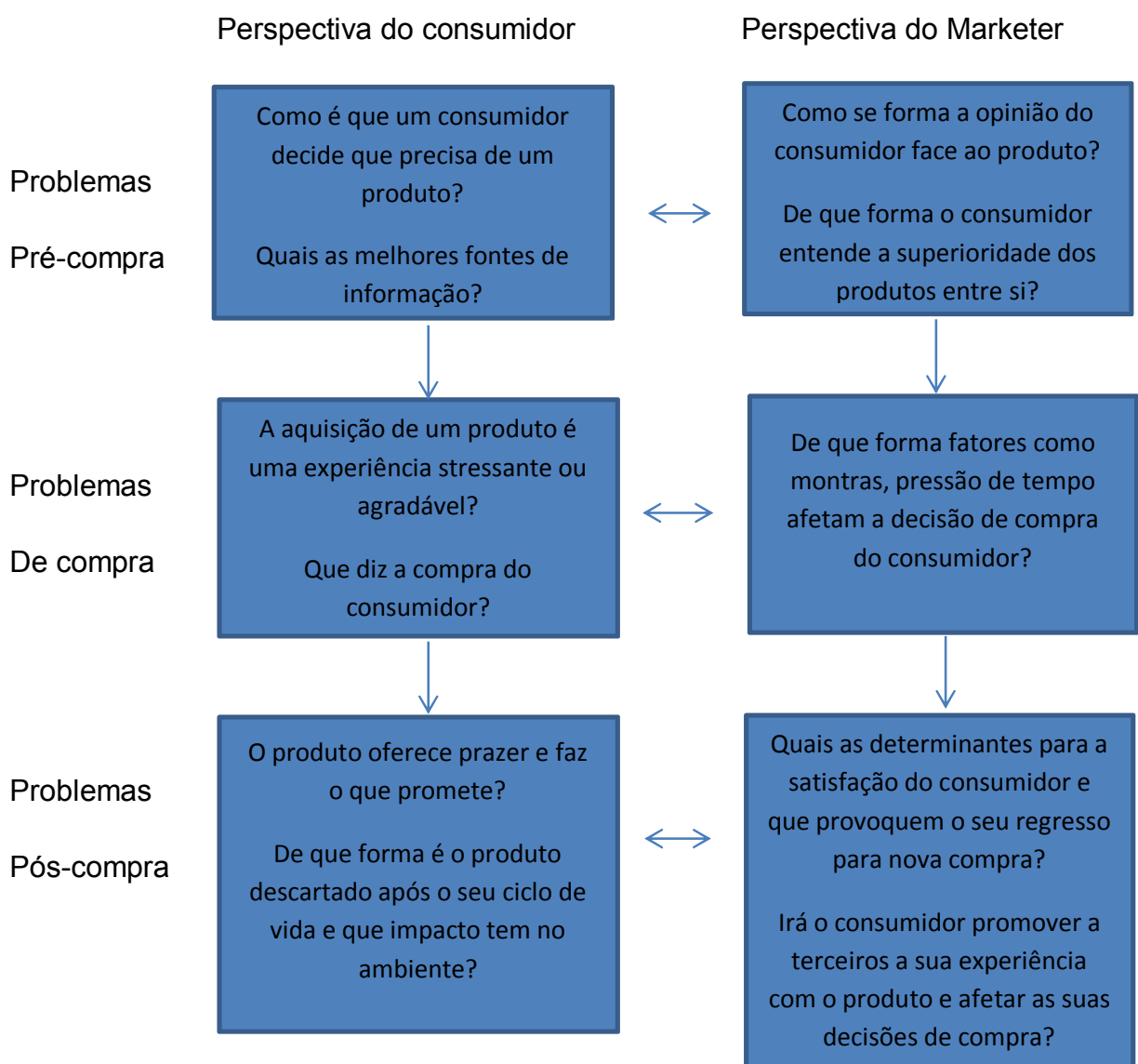
Hoje em dia, “sofremos de um excesso de estimulação visual, maior do que em qualquer outra altura. E, de facto, vários estudos têm comprovado que, quantos mais estímulos recebemos, mais difícil se torna prender a nossa atenção” (Lindstrom, 2009: 113).

Solomon et al (2002) refere que os *marketers* são importantes engenheiros do ambiente da comunicação de produtos de consumo, pois estes têm a

habilidade de criar necessidades nos consumidores, no entanto ressalva que as necessidades são formadas pelo ambiente social.

Os gestores enfrentam grandes desafios na medida que hoje o consumidor mais do nunca promove o seu individualismo, ou seja cada vez mais é difícil comunicar para grupos, e aposta deve passar por uma ótica individual, da personalização.

Figura 3 - Questões que surgem no processo de compra



Fonte: Solomon et al (2002: 6)

Os fatores de influência na tomada de decisão é um campo de estudo vasto e com muito por explorar, no entanto este tem sido analisado de forma concreta e existem diversas perspetivas sobre este assunto.

Vivemos num mundo cheio de sensações, o consumidor é “bombardeado por uma sinfonia de cores, sons e odores. Algumas notas nesta sinfonia ocorrem naturalmente como o ladrar de um cão, as sombras que surgem ao anoitecer. Outros partem das pessoas como alguém sentar-se ao seu lado e que tem o cabelo pintado, ou uns *jeans* cor-de-rosa brilhantes, e que use bastante perfume” (Solomon et al, 2002: 35). Esta citação serve para representar a multiplicidade de sensações que um indivíduo recebe no seu dia-a-dia e que lhe permitem criar e interpretar o seu ambiente, ou seja o meio que o rodeia e que o influencia nas suas decisões de compra.

Efetivamente os sentidos têm vindo a ser descobertos pelos *marketers* “cada um dos nossos sentidos está inerentemente ligado aos outros. Cheiramos sabores. Vemos com as mãos e ouvimos com os olhos. No entanto, da mesma forma que conseguimos identificar uma marca através de uma garrafa partida, também podemos decompor os sentidos para construir e gerar uma ligação positiva entre nós, os consumidores, e as marcas de que gostamos” (Lindstrom, 2010: 92).

As sensações “referem-se à resposta imediata dos nossos recetores sensoriais a estímulos básicos como a luz, cor ou som. A percepção é o processo pelo qual os estímulos são selecionados, organizados e interpretados”. É desta forma simplista que Solomon et al (2002: 36) distingue as sensações das percepções. Relativamente aos sentidos a visão é talvez o sentido mais trabalhado pelo *marketers*, estes “apostam fortemente nos elementos visuais na publicidade, no *design* das lojas, nas embalagens”.

As cores são ricas em simbolismo e estão associadas à cultura, como por exemplo através das cores das bandeiras dos países e têm a capacidade de criar associações na mente dos consumidores como patriotismo.

Ainda segundo Solomon et al (2002), o olfato pode ser usado para estimular emoções, ou para criar um efeito calmante, pode ser usado para invocar memórias, e cada vez mais é usado pelas empresas para criar ligações entre cheiro, memória e disposição.

O som é igualmente importante para os gestores, através de *jingles* publicitários que são usados para manter a notoriedade das marcas, ou nas lojas com a música de fundo para criar o ambiente que proporcione a aquisição de bens.

Rothenberg (1985) *in* Lindstrom (2010: 92) sobre o som refuta que este nos transporta para “uma imagem ou transforma-a em mais do que uma simples imagem. Como pede o inuíte ao visitante que vem do frio: «fala para que eu possa ver-te. Acrescenta uma voz, um sussurro que seja, para tornar o outro verdadeiramente presente»”.

Quanto ao toque segundo Solomon et al (2002), neste campo pouca pesquisa tem sido desenvolvida para averiguar sobre os efeitos da estimulação tátil no comportamento do consumidor, observações comuns dizem que os efeitos da estimulação tátil são importantes, seja através de uma massagem luxuosa ou através do toque do vento, ou contacto de diferentes materiais com a pele como tecidos, no entanto a sua importância varia em função da cultura.

O paladar contribui para experienciar diversos produtos, e este campo tem sido amplamente estudado por parte das empresas devido ao lançamento de novos produtos no campo alimentar. São efetuados testes de sabor, textura, densidade e etc. Estes podem afetar e influenciar a compra por parte do consumidor.

O fator cultural assume um importante papel na influência da tomada de decisão de compra, “escolhas de consumo não podem ser entendidas sem considerar o contexto cultural no qual são tomadas, cultura é o prisma através do qual as pessoas conseguem ver produtos e tentam compreender o seu próprio comportamento de consumo e o de terceiros”. A cultura é um conceito crucial para a compreensão do comportamento do consumidor, e é tida como a memória coletiva de uma sociedade. A cultura é “a acumulação de significados

em comum, rituais, normas, tradições entre os membros de uma organização ou sociedade. É o que define uma comunidade humana, os seus indivíduos, as suas organizações, assim como a sua economia e sistema político” (Solomon et al, 2002: 442).

A cultura engloba em si diversos aspetos, a cultura não é estática, está em constante evolução, substituindo ideias velhas por novas. Solomon et al (2002: 443) revela alguns dos diversos aspetos que considera essenciais na construção da cultura:

- Ecologia: a forma como um sistema está adaptado ao seu habitat. Esta área é moldada pela tecnologia utilizada para obter e distribuir recursos.
- Estrutura Social: A forma como se cria e mantém a ordem social. Inclui os grupos domésticos e políticos.
- Ideologia: As características mentais dos indivíduos e forma como estes se relacionam com o meio e grupos onde estão inseridos. Este conceito desenvolve-se suportado na crença de uma sociedade de pertença onde todos têm princípios em comum, sendo alguns desses princípios morais e éticos.

Os grupos são unidades sociais, onde existe interação e a noção de pertença. Quando o grupo a que uma pessoa pertence tem influência direta, denomina-se esse grupo como *membership group*. Estes podem ser classificados como grupos primários e secundários. Primários quando existe uma interação regular e informal, como por exemplo a família, vizinhos, amigos ou colegas de trabalho. Quanto aos grupos secundários, pode-se dizer que são mais formais e que têm menos interação regular, como é o caso de grupos de cariz religioso, associações profissionais ou sindicatos.

No entanto os grupos ainda podem ser classificados como grupos de referência ou grupos de aspiração. Os de referência caracterizam-se por ser diretos (cara a cara) ou então por terem uma influência indireta nas atitudes ou comportamento do indivíduo.

Solomon et al (2002) caracterizam os grupos de referência como o atual ou imaginário grupo concebido a partir de aspirações individuais ou

comportamentos, e refere que existem três tipos de influências, as informacionais, utilitárias e as expressivas de valor.

Já os grupos de aspiração são aqueles a que um indivíduo quer pertencer, dado que se identifica com ele, sem qualquer tipo de contacto cara a cara.

Os fatores pessoais (individual) englobam diversas características pessoais, como a idade ou ciclos de vida, dito isto, as pessoas alteram os seus hábitos de consumo em função do ciclo da vida em que se encontram. A compra é ainda influenciada pelo ciclo de vida da família, ou seja as etapas que as famílias passam ao amadurecerem com o passar do tempo. Outra característica é a circunstância económica do indivíduo, ou seja o seu tipo de rendimento, assim como a sua ocupação. Estilo de vida é outro aspeto relevante, o estilo de vida é o padrão de vida expressa pelo indivíduo nas suas atividades, engloba os seus interesses e opiniões e vai além do estatuto social e dos traços de personalidade.

Com os novos tempos, surgem novos consumidores, as empresas cada vez mais estão conscientes deste facto, o ambiente está na ordem do dia e traz consigo uma nova onda de consumidores que se questionam quanto ao futuro numa perspetiva da sustentabilidade.

“A questão ambiental tem ganho muito impulso recentemente. As preocupações ambientais do público em geral afastam da descrença criada por um marketing verde criado forçosamente nos anos 90, atualmente essa preocupação surge naturalmente e não como uma imposição”. A reciclagem está na ordem do dia e é considerada vital para a sociedade, devido às implicações que esta tem sobre o futuro de todos nós. “Nós vivemos numa sociedade do «atira para longe» esta postura cria problemas para o ambiente e resulta numa grande quantidade de lixo. Treinar os consumidores para reciclarem tornou-se uma prioridade em muitos países. Japão recicla mais de 40% do seu lixo” (Solomon et al, 2002:541).

Surge assim um mercado de produtos «verdes», mas como podemos considerar um produto como «verde» (amigo do ambiente)? Ottman (1997: 89) dá-nos a resposta: “produtos verdes são tipicamente duráveis, não são tóxicos,

são feitos a partir de materiais reciclados, ou com pouco impacto. Claro que não existem produtos completamente verdes, para todos eles é utilizado recursos e energia para os criar e é emitido para o ambiente emissões e até mesmo no seu transporte, portanto verde é relativo e serve para descrever os produtos com menor impacto no ambiente”.

2. Identidade e Imagem das marcas

A identidade das marcas é um conceito recente. A este respeito Kapferer sustenta que: “no meio da comunicação, muito sensível às correntes, às modas, este conceito não passa de uma transformação devida à renovação da linguagem ou diz respeito na realidade a um aspeto essencial da marca?” Esta questão tem assolado o meio, e torna-se pertinente ao ponto de levar a questões como: Qual a diferença entre imagem e identidade? Em termos da comunicação a identidade gera-se a partir da multiplicidade “dos sinais, das mensagens, dos produtos, surge como oriundo de um único emissor”. A necessidade da identidade surge com a complexidade dos problemas que existem hoje, assim é necessário conceitos mais evoluídos para dar uma resposta adequada à realidade atual. O autor define identidade de uma empresa da seguinte forma: “é o que permite à organização ou uma parte da organização ter o sentimento de existir enquanto ser coerente e específico, que assume a sua história e tendo o seu lugar em relação aos outros” (Kapferer, 2000: 30-31).

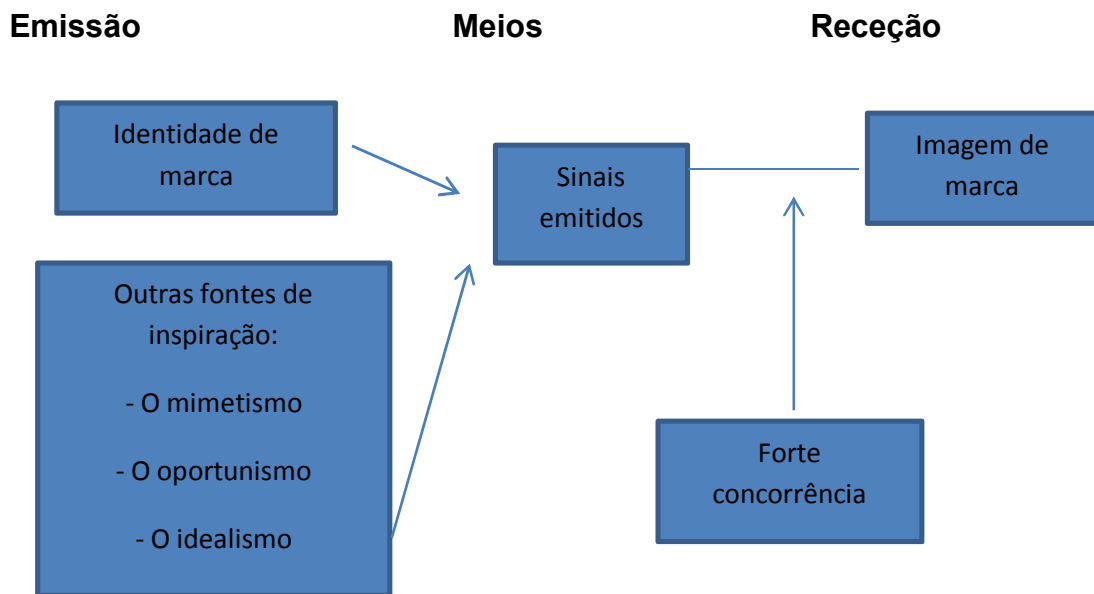
Kapferer (2000: 31) coloca seis questões que definem a marca e podem constituir a sua identidade:

- O que faz a sua diferença?
- O que faz a sua permanência?
- O que faz a sua homogeneidade?
- O que faz o seu valor?
- O que faz a sua verdade?
- O que faz o seu reconhecimento?

A identidade é a linha unificadora dos instrumentos de comunicação como o *copy strategy*, ou seja estabelece o fio diretor para as campanhas das marcas levando à solidificação da sua identidade.

O surgimento do conceito de identidade quando no meio da comunicação já existia a imagem de marca e o posicionamento não surge por acaso, Kapferer resume o problema de uma forma muito simples e eficaz: “hoje toda a gente quer comunicar. Qualquer PME, qualquer associação, qualquer ministério ou secretaria de estado começa a emitir no concerto publicitário. Basta para nos convenceremos disso, seguir o aumento do volume dos anúncios publicitários nos grandes meios de comunicação social e nas revistas profissionais, elas mesmas em número crescente”. Outra questão sensível e que explica a necessidade da identidade está ligada às pressões que pairam sobre a marca, atualmente estamos na era do marketing de semelhança, “quando uma marca inova cria um novo *standard*: as outras marcas devem alinhar-se se não quiserem ficar distanciadas, e daí a multiplicação dos produtos *me too*, de características próximas.” Para uma marca se tornar forte, esta deve ser fiel à sua identidade. A imagem de marca é uma noção instável e permeável que se preocupa mais com o parecer e não com o ser da marca, por sua vez “a noção de identidade de marca, traduz uma vontade do homem de comunicação de ir além do superficial em direção às raízes profundas da marca. O conceito de identidade responde a uma tripla exigência: a permanência no tempo, a coerência dos sinais emitidos e o realismo. Evita as armadilhas da imagem idealizada, cata-vento ou oportunista” (kapferer, 2000: 32-37).

Figura 4 – Identidade de marca



Fonte: Kapferer (2000: 34)

A marca assume um universo cultural, todos os seus produtos são o resultado de uma determinada cultura. “São a sua concretização física e o seu apoio. Por cultura deve entender-se um sistema de valores, fonte da inspiração e da energia da marca. A faceta cultural é dos princípios fundamentais que governam a marca nas suas manifestações (...) as grandes marcas parecem transformadas e serem portadoras de uma cultura como a *Benetton* ou a *Coca-Cola*” (Kapferer, 2000: 38).

Kapferer (2000) afirma que não é a publicidade que fala sobre os produtos, é a marca. Definir a identidade de marca não se resume, a definir uma personalidade ou um carácter. O estudo sobre as marcas fortes, revela que estas manifestam um físico forte, ou seja um ramo, um produto central, uma cultura, aquilo que se entende como um sistema de valores, um sistema relacional com o público e emitem um reflexo deste relacionamento.

Os criadores de marcas segundo Kotler (2006: 88) utilizam um conjunto de ferramentas que lhes permitem fortalecer e projetar a imagem de marca. “As marcas fortes exibem quase sempre uma ideia própria, um *slogan*, uma cor, um símbolo e um conjunto de histórias”.

A constituição de associações à marca através de uma palavra que represente a marca e que fique na mente das pessoas é uma questão essencial, que permite criar uma marca forte, vejamos alguns exemplos:

Quadro 5 - Associações às marcas

Empresa	Palavra
Volvo	Segurança
Bmw	Performance
Mercedes-Benz	Mecânica
Federal Express	De um dia para o outro
Apple Computer	Gráficos
Lotus	Folhas de cálculo
Kodak	Película

Fonte: Kotler (2006: 89)

Um bom *slogan* permite criar um efeito hipnótico no consumidor, “muitas empresas foram bem-sucedidas com a junção de um *slogan*, ou uma palavra de ordem, ao nome da empresa ou da marca. O *slogan* é usado em toda a publicidade que fazem. O efeito da utilização de um mesmo *slogan* constantemente repetido tem um efeito quase hipnótico e subliminar na imagem de marca que constrói”. As cores são por si só uma das ferramentas mais importantes para a formação da identidade, “usar um conjunto permanente de cores como forma de permitir o reconhecimento de uma marca pode ser uma boa ajuda tanto para a marca como para a empresa”. Os símbolos e logótipos são utilizados há anos pelas empresas como forma de cimentar a sua identidade, no entanto ao contratar pessoas célebres torna-se muito oneroso para as empresas, por exemplo a *Nike* utilizou a imagem de Michael Jordan. “Muitas companhias contratam pessoas bem conhecidas como porta-vozes, esperando que as qualidades delas se refletiam na marca” (Kotler, 2006: 89-90).

Como já foi referido anteriormente os porta-vozes e a sua contratação são bastante caras para as empresas e existe ainda o risco de a sua imagem por

algum motivo pessoal se tornar negativa e ser associada à imagem e identidade da marca representada.

Relativamente à imagem de marca Dubois (1993: 61-66) diz-nos que os princípios da psicologia da forma contribuem para a nossa compreensão do mecanismo perceptual. Destaca a necessidade de se recorrer a dimensões subjacentes como a proximidade, o contraste, a similaridade e etc para ordenar as nossas percepções. Segundo o autor “uma tal conceção está na base da noção central na pesquisa comercial, de imagem de marca”. O autor define a imagem de marca como: “conjunto de percepções que um consumidor tem a respeito de um produto, de uma empresa, de uma pessoa ou de uma ideia. Estruturalmente, a imagem toma a forma de uma constelação de associações entre o estímulo e um número variável de atributos discriminantes.”

3. O valor das marcas

A marca em contexto académico, assume um papel central no debate sobre a sua definição e quanto ao seu valor. Na primeira questão “compreender a essência de uma marca é hoje um dos maiores desafios da gestão moderna, uma vez que, coloca em cima da mesa um assunto até aqui designado genericamente como publicidade mas, que começa a ser apontado como um dos maiores ativos de uma organização. A marca enquanto património garante a perpetuidade de um negócio, vem assim enquadrar uma nova disciplina da gestão” (Coelho et al, 2007: 41).

Isto levanta uma série de questões. Como podemos definir uma marca? Pelo produto ou serviço que representa? Pelo logótipo? Pela relação estabelecida com o consumidor?

Segundo Coelho et al (2007: 41) uma marca é “alguma coisa que nos marca, sobre a qual temos uma opinião e nos deixamos ou não seduzir pelos seus encantos, ao ponto de aceitarmos consumir uma relação, que normalmente, envolve dinheiro.” Aaker (1991: 1) refere que “um produto é algo que é feito numa fábrica, uma marca é algo que é comprado pelo consumidor. Um produto

pode ser copiado por um concorrente, a marca é única. Um produto pode ficar rapidamente obsoleto, uma marca de sucesso é duradoura”.

Aaker (1991: 7) define marca como “nome ou símbolo distintivo que pretende identificar os bens ou serviços de um vendedor ou um grupo de vendedores, para diferenciar esses bens ou serviços dos da concorrência. A marca protege o consumidor e o produtor dos competidores que tentam criar produtos parecidos ou idênticos”.

Coelho et al (2007: 40-44) sustenta que as marcas são seres vivos, afirmando o seguinte: “uma marca é um ser vivo que habita um universo paralelo, designado pelo mundo das marcas e que apresenta, em muitas dimensões, enormes semelhanças com o nosso mundo”. As marcas hoje são tidas como um dos principais fatores de diferenciação, e detentoras de um valor intangível, como podem verificar na seguinte citação: “hoje as marcas definidas como universos mágicos, lideradas por jovens feiticeiros, designadas como as forças intangíveis e indomináveis do séc. XXI e sendo, inclusive, apontadas pela revista *Fortune* como os grandes, senão os únicos, fatores de diferenciação do nosso século.”

Para Kapferer (1998: 13) a marca desenvolve-se segundo uma lógica de diferenciação da oferta. A empresa deve ter uma resposta às expectativas dos seus consumidores, tendo como objetivo a construção de conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que permitam desenvolver-se em condições viáveis economicamente.

Um exemplo muito citado na área por especialistas em marcas é o caso *Ivory* da *Procter and Gamble*. “Quando na missa de Domingo, em 1878, o senhor Procter, sob uma inspiração divina do Salmo 45:8, encontrou o nome *Ivory*, em resposta à sua intenção de criar uma marca para o seu sabonete, capaz de ser recordada pelas pessoas quando voltassem à loja, mal sabia ele que tinha marcado, definitivamente, o maravilhoso mundo das marcas” (Coelho et al, 2007: 40).

Quanto à problemática do valor da marca tem sido seriamente dissecado devido à sua importância crescente para as empresas e gestores, a definição

do valor da marca tem sido uma tarefa difícil, apesar desta dificuldade é consensual a importância que a marca tem como elemento potenciador de proveitos para a empresa sua detentora. A questão das marcas e do seu valor começou a ser analisada com mais atenção para os negócios e para a academia no século XX mais concretamente na década de 80. Este processo deu-se em grande medida, devido ao reconhecimento do seu valor económico pelo sector financeiro, ao se constatar que produziam fluxos financeiros para os seus detentores.

A marca é tida como um capital múltiplo, o principal ativo de uma empresa é constituído pelo seu portfólio de marcas. “Durante decénios avaliou-se o valor de uma empresa pelos seus móveis e terrenos, depois pelos seus ativos materiais, fábricas e máquinas. Reconhece-se finalmente que o verdadeiro valor residia no exterior da própria empresa: no espírito dos compradores potenciais” (Kapferer, 1998: 7).

Hoje em dia deparamo-nos com um sobrepovoamento de produtos e serviços, existe a necessidade de criar distinção aos olhos do consumidor. Os gestores enfrentam a difícil tarefa de conseguir a atenção e memória do consumidor. Dado este contexto, as marcas são tidas como fontes de valor acrescentado para as empresas e seus clientes, promovendo a diferenciação e apelo ao consumo. Para se atingir esse objetivo existe a necessidade de criar uma imagem positiva, ou percepção favorável que consigam estimular a mente dos públicos-alvo.

O valor da marca tem sido determinado de diferentes formas segundo os objetivos em questão. Isto leva a que haja alguma confusão quanto ao seu verdadeiro significado, na prática existem várias definições de valor da marca, sendo que, algumas são meramente financeiras.

Aaker (1991: 105) define a marca como “conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca que permitem aumentar ou diminuir o valor dos produtos oferecidos, quer para a empresa quer para o consumidor.” Por sua vez Keller (1998: 72) define como: “efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca.” Farquhar (1989: 44) sustenta que: “a marca confere valor ao produto, valor este que vai para

além da sua função. A marca pode, assim, ser portadora de valor acrescentado para a empresa, para o comércio e para o consumidor.”

Para Simon & Sullivan (1993: 57) é o “*cash flow* adicional obtido pela empresa devido ao seu investimento na marca.” Já por sua vez Guillaume (193: 35) diz que o “*cash flow* incremental resultante do facto do objeto de comercialização ser um produto com marca e não um produto sem marca.” Já Axelrod (1992) diz ser a “quantia adicional que o consumidor está disposto a pagar para obter um produto com marca, em vez de um produto fisicamente comparável mas sem marca.”

Das definições apresentadas anteriormente, a que se pode considerar como mais abrangente será a de Keller (1998). Segundo o autor o valor da marca é o efeito diferencial que o conhecimento desta tem sobre aquela que será a resposta do consumidor ao marketing da marca. Ou seja, uma marca é detentora de valor quando o consumidor reage de forma diferente pelo facto de ser confrontado com a presença da marca, a resposta do consumidor irá refletir-se em diversos níveis como o afetivo, comportamental e cognitivo.

Quanto às vantagens do valor da marca pode-se nomear três grandes usufruidores da sua existência, são a empresa proprietária, os seus distribuidores e por sua vez os consumidores.

Por que motivo é tão importante a marca? Aaker (1991: 1) sustenta o seguinte: “a batalha do marketing irá ser a batalha das marcas, uma competição para o domínio da marca. Gestores e investidores vão reconhecer as marcas como o ativo mais importante das suas organizações. Este é um conceito crítico”.

As marcas atualmente são o garante de estabilidade das organizações: “a marca identifica, garante, estrutura e estabiliza a oferta: reduzindo o risco e a incerteza, tira daí o seu valor. Num mundo onde tudo muda, as marcas são um dos raros elementos de estabilidade”. Para um potencial cliente a marca é tida como uma referência. Como a moeda, facilita as trocas. “Perante uma oferta pletórica e produtos mudos ou opacos, o cliente interroga-se. A marca e o preço reduzem a opacidade, a marca suprime a incerteza. Com efeito estes

dois sinais são indicadores do valor. O preço mede o valor monetário, a marca identifica o produto, revela a sua identidade” (Kapferer, 2000: 8).

Kotler (2006: 86) afirma que ter uma marca não é tudo, e levanta uma série de questões: “o que significa o nome da marca? Que associações, performances e expectativas é que ele evoca? Que nível de preferência é capaz de criar? Se é apenas a designação de uma marca, é porque falhou como marca”.

4. Construção de marcas de sucesso

O processo de construção de marcas de sucesso é um dos mais complexos processos de gestão moderna. Ao longo dos anos várias marcas surgiram com sucesso quase espontâneo, outras foram no cimentando ao longo dos outros e por sua vez outras enfrentaram a morte à nascença.

Em boa parte a arte de construção da marca é pertença do *marketing*, a este respeito Kotler (2006: 86) afirma o seguinte: “um artigo sem marca será provavelmente visto como uma simples mercadoria. E então o preço é que conta. Quando o preço é a única coisa a ter em conta, o único vencedor é o produtor de artigos de baixo preço”. O primeiro passo para a construção de uma marca de sucesso é a escolha da sua designação, ou seja o seu nome. Este deve ser escolhido em função da identidade da marca, sobre isto Kotler diz o seguinte: “a escolha de uma designação de marca tem de refletir o seu posicionamento de valia. Uma oferta de mais por mais deve de trazer consigo uma designação sugestiva de alta qualidade ou, pelo menos um nome que não sugira baixa qualidade”.

Coelho et al (2007: 57) sustenta que o ponto de partida para a criação de uma marca se prende com a capacidade de estabelecer com clareza aquilo que dela se espera, afirma ainda que as marcas são feitas de convicções, que se desenvolvem em questões concretas. A este propósito refuta que: “o processo de criação de uma marca deverá, por isso, começar por procurar a essência dessas convicções, aquilo que constitui as suas raízes profundas, que permitirão sustentar de uma forma sólida o seu crescimento”.

Uma nova marca deve ser mais portadora de valores desde o seu início, ou seja o seu lançamento, se não o fizer dificilmente conseguirá estabelecer-se como uma marca de sucesso a longo prazo.

Pois “lançar uma nova marca obriga a comportar-se desde o início como uma verdadeira marca e não como o nome do produto de que a publicidade fala. Lançar uma nova marca leva a não esperar que com o tempo, no longo prazo, o nome do produto se torne, talvez sinal de marca, dotado de um sentido que vai muito além dos produtos” (Kapferer, 2000: 60).

No processo de escolha da designação da marca existem diversas possibilidades, utilizar o nome de uma pessoa, de um local, ou até um estilo de vida ou um nome artificial.

Kotler (2006: 86-87) destaca cinco pontos essenciais:

- Deve conter uma qualquer sugestão acerca das qualidades do produto.
- Deve sugerir qualidades do produto, como ação ou cor.
- Deve ser fácil de pronunciar, reconhecer ou recordar, os nomes curtos ajudam.
- Deve ser fácil de distinguir.
- Não deve ter mau significado noutros países e noutras línguas.

Outro aspeto importante é a necessidade de elaborar associações positivas, as marcas de sucesso incorporam associações de ideias.

Kotler (2006: 79) diz-nos que as marcas devem ter atributos ou seja, deve despertar determinados atributos na mente do comprador. Deve sugerir vantagens e não apenas características. Tem de ter valores da empresa, ou seja deve estabelecer conotações com valores que a empresa cultiva. Deve ser detentora de personalidade, uma marca forte tem de revelar alguns traços de personalidade, e por último deve ser o espelho dos utilizadores, ou seja deve revelar o tipo de pessoa que a usa.

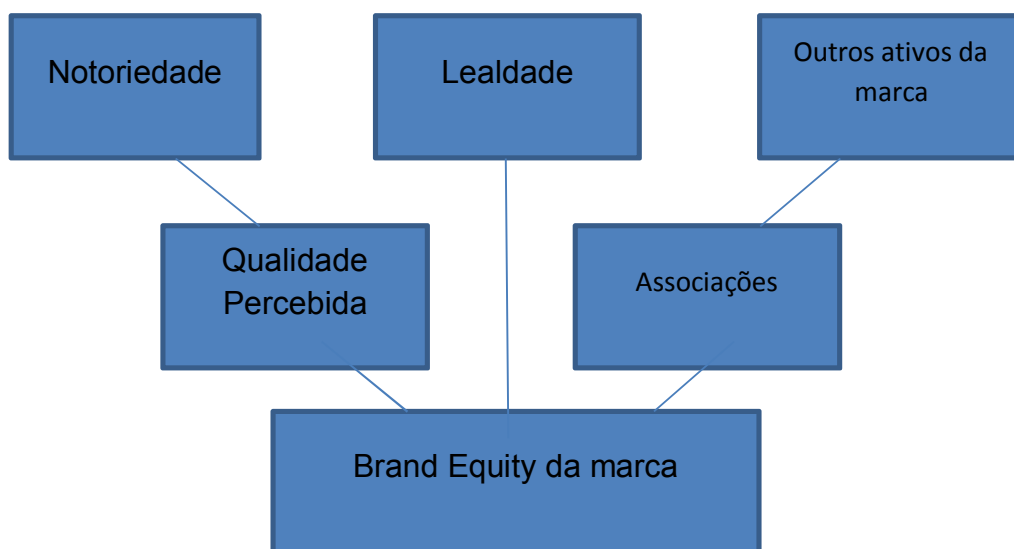
5. Brand equity

O conceito de *Brand equity* (valor da marca ou património da marca) está hoje mais que nunca na ordem do dia, Aaker (1991: 4) define o *Brand equity* como “um conjunto de ativos como a notoriedade do nome, lealdade dos consumidores, qualidade percebida, associações que estão ligadas à marca e que adicionam ou subtraem valor ao produto ou serviço oferecido”.

Para Upshaw (1995) *in* Mendes (2009: 31), o *Brand equity* é tido como o valor global da marca que surge da ajuda de duas componentes: avaliação e identidade. Assim, uma marca pode criar valor a partir da relação criada com os consumidores com os quais comunica.

Por sua vez Kapferer (1998) entende que o *Brand equity* é um valor monetário.

Figura 5 - Dimensões do Brand Equity



Fonte: Aaker (1991: 16)

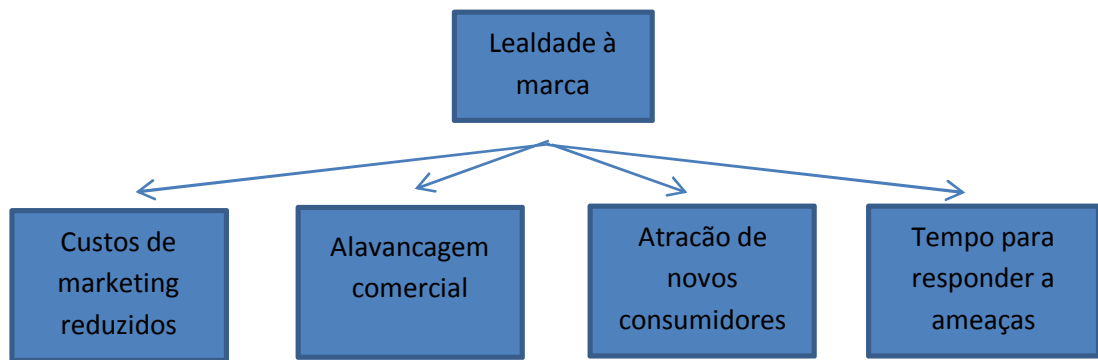
O Brand equity formado pelas cinco dimensões anteriores: notoriedade, lealdade, qualidade percebida, associações, e outros ativos da marca, permite reforçar o valor para o cliente e também para a empresa. Este reforço do lado do cliente segundo Aaker (1991: 16) é feito através da interpretação ou

processamento de informação; da confiança na decisão de compra; e na satisfação ganha na utilização. Do lado da empresa diz que se cria valor através da eficiência dos programas de *marketing*; da lealdade à marca; pelo preço e pelas margens; pelas extensões da marca; alavancagem do comércio; e vantagens competitivas.

Estas cinco categorias articuladas por Aaker são essenciais para a formação das marcas. Apesar do valor óbvio das marcas, surgem sinais de que estas estão a perder força face a aspetos como o preço, a propósito disto, Aaker refere o seguinte: “os níveis de lealdade estão a baixar, e o preço começa a destacar-se” (Aaker, 1991: 8).

Os ativos das marcas geralmente acrescentam ou subtraem valor para os seus consumidores, estes podem “ajudar a interpretar, processar e guardar uma grande quantidade de informação acerca dos produtos e marcas”. A primeira categoria enumerada por Aaker, a lealdade traz-nos algo à memória que é muito importante para os gestores, “para qualquer negócio, é caro ganhar novos consumidores e relativamente barato para manter os atuais, especialmente quando os atuais consumidores estão satisfeitos ou gostam da marca”. Outro aspeto importante quanto ao valor para o consumidor é a importância que estes ativos podem ter na forma como afetam a confiança do consumidor na decisão de compra devido a experiências anteriores com a marca, ou à familiaridade com a marca e as suas características. A este respeito Aaker diz-nos que “tanto a qualidade percebida e as associações à marca podem aumentar a satisfação dos clientes com a sua utilização”. A lealdade do consumidor reduz a vulnerabilidade a ações de competitividade por parte da concorrência, os competidores podem mesmo chegar a sentir-se desencorajados em gastar recursos financeiros para atrair novos consumidores, e garante ainda aumento nas vendas dado que, os consumidores esperam que a marca esteja sempre disponível (Aaker, 1991: 15-18).

Figura 6 - O valor da lealdade à marca



Fonte: Aaker (1991: 47)

A notoriedade é um fator crítico para o consumidor, esta permite que este frente a um conjunto de marcas selecione aquela que lhe garante mais confiança fruto do conhecimento que tem da marca, uma marca desconhecida, geralmente tem poucas hipóteses de ser selecionada pelo consumidor. Aaker diz-nos que “as pessoas geralmente compram uma marca que lhe é familiar, porque se sentem confortáveis com a familiaridade que esta lhes oferece, também porque assumem que uma marca familiar lhes garante qualidade”. A qualidade percebida assume diferentes formas em função das marcas a que está associada, por exemplo “qualidade percebida é diferente para a *HP* ou *IBM*, ou da *Solomon Brothers* ou *Tide* ou ainda da *Heinz*. No entanto será sempre passível de ser medida, e é uma importante característica das marcas” (Aaker, 1991: 18).

O autor quer com isto dizer é que a percepção da qualidade pode tomar diferentes formas em função de diferentes tipos de indústrias. O autor afirma ainda a respeito da qualidade percebida que esta influencia diretamente as decisões de compra e a lealdade à marca, especialmente quando um consumidor não está motivado ou apto a desenvolver uma análise detalhada. Pode também permitir um preço *premium* que, por sua vez, pode criar grandes margens de lucro que podem ser reinvestidas em *brand equity*. As associações à marca oferecem à empresa sua detentora uma vantagem competitiva, ou seja estabelecem uma barreira face aos seus competidores., a título de

exemplo Aaker refere o caso da aspirina e a sua associação à capacidade que esta tem na prevenção de ataques cardíacos. O uso da associação em determinado contexto pode oferecer uma razão forte para comprar que atrai os consumidores. As associações podem ser de diversos tipos, como de *life-style* associado a marcas *premium* que dão determinado *status* aos seus utilizadores. Por último a categoria denominada de outros ativos da marca engloba patentes, *trademarks* e etc. Segundo o autor os ativos da marca serão mais valiosos quanto maior for a sua capacidade de inibir ou prevenir que a concorrência consiga provocar erosão na base de consumidores leais. A este respeito e como exemplo, refere o autor que: “uma marca registada (*trademark*) vai proteger o valor da marca de competidores que pretendam confundir os consumidores ao utilizarem uma marca com um nome similar, ou através de símbolos ou embalagens parecidas. Uma patente se for forte e relevante para a escolha do consumidor pode prevenir concorrência direta” (Aaker, 1991: 18-20).

Capítulo IV – Metodologia

1. Enquadramento situacional da organização objeto de estudo – a marca Sagres detida por Sociedade Central de Cervejas

Figura 7 - Logotipo Sagres



A Sociedade Central de Cervejas e bebidas surge em 1934, por quatro das mais antigas e prestigiadas cervejeiras portuguesas, tendo a marca de cerveja “Sagres” nascido em 1940, criada por ocasião da Exposição do mundo Português, realizada em maio daquele ano.

Em Junho de 1968 é inaugurada a Fábrica de Vialonga, considerada à época, a mais moderna fábrica de cerveja da Europa, e ainda hoje, a maior fábrica do sector a operar em Portugal. A sede da Sociedade central de cervejas está localizada em Vialonga, a sua principal atividade é a produção e comercialização de cervejas e malte, e ainda a comercialização de águas e refrigerantes. Com duas unidades fabris, Vialonga e Luso/cruzeiro, detém as marcas Sagres e Luso, com todas as suas variantes. O portfólio de cervejas da SCC inclui ainda uma considerável variedade de marcas internacionais como a Heineken, Guinness, Fosters e Bud, e a gama de refrigerantes da marca Schweppes onde se inclui a Joi (Central de cervejas, 2015).

Em junho de 1996 a SCC foi a primeira cervejeira portuguesa a ter o sistema da qualidade certificado segundo a norma ISO 9001 e em 2008 obteve a certificação do sistema de gestão ambiental de acordo com a norma NP EN ISO 14001:2004.

A central de cervejas e bebidas é uma empresa empenhada na qualidade dos seus produtos e serviços, apostando fortemente na inovação, sempre atenta às necessidades e expectativas dos seus clientes. A otimização dos seus projetos, a prestação de contas junto dos seus *stakeholders* e a aposta na sustentabilidade refletem, de forma inequívoca, a sua ambição e potencial (Central de cervejas, 2015).

Gama Sagres

Do portfolio da marca Sagres fazem parte a Sagres branca e as suas variantes com e sem álcool: Sagres preta; Bohemia; Radler, sem álcool branca, sem álcool preta.

A Sagres Branca criada em 1940 é 100% natural, produzida segundo métodos tradicionais exclusivos a partir de água, malte, cereais não maltados e uma rigorosa seleção de lúpulos. No seu fabrico não são utilizados quaisquer aditivos ou conservantes. Em 1972, a Sagres introduz no mercado a famosa Mini, um formato inovador e que respondeu à necessidade do consumidor português.

Em 2009, a Sagres volta a lançar novas inovações no mercado: Barril de 20l, destinado ao canal Horeca e com enfoque em estabelecimentos com uma rotação de consumo barril mais reduzido, o barril de 5l de cerveja à pressão, com um sistema de extração incorporado, sem necessidade de máquina e a Sagres mini em lata de 0,25l (Sagres, 2015).

Factos e números

A Central de Cervejas, fundada em 1934, pertence, desde 2008, ao grupo Heineken, de cariz familiar, com 150 anos de história e tradição, o qual tem uma visão a longo prazo. Portugal é o 9º país europeu com maior exportação de cerveja, mais de 30% da sua produção total. O consumo *per capita* de Portugal, passou de 53 litros, em 2011, para 49 litros em 2012, o que se traduz numa redução de 8,5%.

No Grupo Heineken, na WER (Western Europe Region), a cerveja SAGRES é a segunda marca de exportação, a seguir à cerveja Heineken. A quota de 2012 segundo dados Nilson, o mercado nacional caiu em 2012, 9,8%, em volume face ao ano anterior e a SAGRES mantém a liderança alcançada em 2008, registando uma quota de 42,9%.

Na Sociedade central de cervejas a exportação tem crescido em volume, cerca de 22% ao ano, desde 2009. Em 2012 iniciou uma colaboração ativa com o Grupo Heineken de forma a beneficiar nomeadamente na europa, da penetração e rede logística do grupo, de modo a potenciar a posição das suas marcas por esse mundo fora. Exporta para cerca de 40 destinos, sendo os quatro primeiros para além de Angola, a Suíça, França, o Reino Unido e Luxemburgo.

Angola representa já mais de 60% do volume de exportação, e a referência líder é a SAGRES mini. A cerveja SAGRES tem uma equipa em Angola de vendas e *trade marketing*. Em 2012 desenvolveu em Angola uma campanha de publicidade específica para este país com o comediante Calado Show.

Em 2012 entrou com a cerveja SAGRES no Reino Unido, na cadeia tesco, em cerca de 40 lojas, tendo como *target* o mercado local. É público a intenção, a médio prazo, de produzir no Brasil a cerveja SAGRES. No ano de 2012, a taxa de inovação (matriz Heineken) representou cerca de 15% do total do negócio, em volume, foi lançada a nova imagem Sagres, a mini sem álcool, a Sagres Seleção 2012, a SAGRES mini alumínio, a LUSO DE FRUTA Maçã, os garraões 5,4 l, LUSO e CRUZEIRO e os qr codes nas embalagens SAGRES.

A sustentabilidade do negócio da Central de Cervejas assenta no diálogo permanente e diferenciado das suas marcas com os consumidores, no crescimento da exportação, na aposta e no desenvolvimento da inovação e na otimização do *route to market*, procurando sempre melhorar o impacto ambiental e social.

A Sociedade central de cervejas valoriza o impacto do contributo positivo da cerveja na sociedade, promovendo:

- A cultura cervejeira;

- A cerveja, como experiência para o consumidor quando consumida de forma responsável:

- A cerveja enquanto produto natural e de baixo teor alcoólico (Central de cervejas, 2015).

Responsabilidade social

A Sociedade Central de Cervejas tem vindo a implementar um conjunto de medidas ao longo do tempo, a começar pelo consumo de água, em Vialonga, nos últimos 3 anos (2010-2012): reduziu cerca de 13%. O consumo de eletricidade, em Vialonga, nos últimos 3 anos (2010-2012): reduziu cerca de 8%. O consumo de vapor, em Vialonga, nos últimos 3 anos (2010-2012) reduziu cerca de 19%.

Em 2011 e 2012 colocou no mercado 3541 equipamentos refrigeradores *green coolers*, com baixo impacto ambiental e equipados com tecnologias que permitem a redução no consumo de energia.

Em 1997 iniciou-se um plano de otimização das embalagens PET, de Água de LUSO, prevendo-se até ao final de 2013 uma redução de 27% no peso das embalagens e uma redução de consumo de resina PET de 2.500 Ton.

Redução de 4.409 Ton. de vidro (garrafas) em 2012, resultantes do Projeto SMART a que corresponde uma redução de 1.426 Ton/ano de emissões de co2 produzidas pelos respetivos fabricantes. Em 2011 iniciou-se o cálculo da pegada de carbono, de acordo com a matriz Heineken.

A Sociedade central de cervejas institucionalizou um guia do voluntariado empresarial, tendo em 2012 reconhecido as instituições nas quais os seus colaboradores se voluntariam através do programa SCC/SAL Heineken Heroes. Também em 2012 foi promovida uma ação de voluntariado com os colaboradores, na Sal, com a reflorestação da mata do Bussaco e com os da SCC numa parceria com a Junior Achievement. O apoio à comunidade tem-se traduzido de forma sistemática via protocolo com a CMVFX, via protocolo com

a cais-projeto abrigo futebol de rua e apoio à orquestra de Vialonga, Escola eb 2+3.

Em 2012 continuou a fomentar a aquisição de cevada nacional, embora aquém do esperado – 7.380 Ton nacionais, representando 14% das 53.210 Ton adquiridas para suprir as nossas necessidades globais. Em 2012 a cerveja HEINEKEN apoiou o Rock in Rio Lisboa, tendo ganho o Prémio Rock in Rio atitude sustentável - na categoria de fornecedores. Em 2012 lançou a Academia de Cerveja com um projeto piloto em clientes ouro do on trade da cidade de Lisboa, com o objetivo de promover a positive story of beer.

Via Cerveja Sem álcool manteve as parcerias com o ACP, a PRP e agora integrando a aliança para prevenção rodoviária, iniciativa promovida pela Galp, na temática Drinking and Driving. A Fundação Luso prosseguiu o seu plano de atividades nas vertentes, comunidade, ambiente e saúde, destacando-se o seu apoio à recuperação do trilho da água da Serra do Bussaco, defesa do aquífero do Luso e as comemorações dos 160 anos da SAL.

A promoção para um consumo responsável traduz-se de forma sistemática na recomendação colocada em todas as embalagens de cerveja com álcool, materiais publicitários e outros instrumentos de comunicação, como o micro web site do consumo responsável. Em 2012, atingiu-se os 100% de fornecedores, da SCC, que subscreveram o Código de Conduta de Fornecedores, harmonizado com o Grupo Heineken (Central de cervejas, 2015).

2. Relevância da investigação

Hoje mais do que nunca as marcas tornaram-se num fator diferenciador para as empresas, uma marca *top of mind* representa um verdadeiro escudo contra crises. São hoje um garante de estabilidade, de fidelização, dos seus consumidores face à concorrência.

Uma marca *top of mind* garante a sua presença na mente do público-alvo, traz boa rentabilidade, e estabelece uma relação afetiva com os consumidores. Deve, no entanto, ser honesta quanto à sua identidade. Tendo em conta os argumentos referidos anteriormente existe uma grande preparação das empresas quanto às suas marcas, estas investem muito em estratégias diferenciadoras face à concorrência com o objetivo de influenciar as decisões de compra do consumidor.

Biel (1993: 178) destaca que foi o publicitário David Ogilvy que chamou a atenção para o conceito de imagem de marca, na década de 50, quando fez a seguinte afirmação: “todo o anúncio publicitário deve ser considerado como a contribuição para o símbolo complexo que é hoje a imagem de marca”.

Uma marca comunica a sua identidade através de diversas técnicas de comunicação, como a publicidade, patrocínio, mecenato, eventos, marketing direto, *merchandising*, etc. Apesar do esforço das marcas para a construção de uma comunicação eficaz com recurso às técnicas referidas anteriormente, surgem dificuldades compostas por elementos externos à marca e inerentes ao perfil do consumidor. São estes, a idade, a profissão, a cultura, o estilo de vida, os valores sociais, e os hábitos de consumo. Estes elementos vão influenciar a perceção da identidade de uma marca pelo cliente. Neste contexto surge a importância da gestão da marca e do brand equity, que se torna num fator de vantagem competitiva para a empresa.

Esta dissertação pretende estabelecer um estudo relevante sobre a perceção da marca Sagres e o seu valor e imagem na mente do consumidor sob a perspetiva da responsabilidade social empresarial.

3. Estratégia metodológica

Esta investigação tem como objetivo principal estudar e analisar a perceção da marca por parte do consumidor, verificar a importância que esta tem enquanto ativo estratégico através da aplicação do modelo de Brand equity, e analisar

como pode ser um importante elemento de diferenciação e valorização face à concorrência.

Hoje existe a noção de que uma empresa detentora de uma marca *top of mind*, é também dona de uma vantagem competitiva. O reforço da imagem da marca através da associação a ações de responsabilidade social voluntárias permite criar sustentabilidade a longo prazo. O consumidor está sensibilizado para as preocupações de sustentabilidade social e ambiental e atento a ações levadas a cabo pelas empresas neste campo.

A estratégia metodológica inclui todos os recursos que contribuem para a delimitação de um caminho, que irá permitir elaborar um instrumento capaz de gerar todas as informações adequadas para testar as hipóteses pré-definidas (Carmo e Ferreira, 1998: 25).

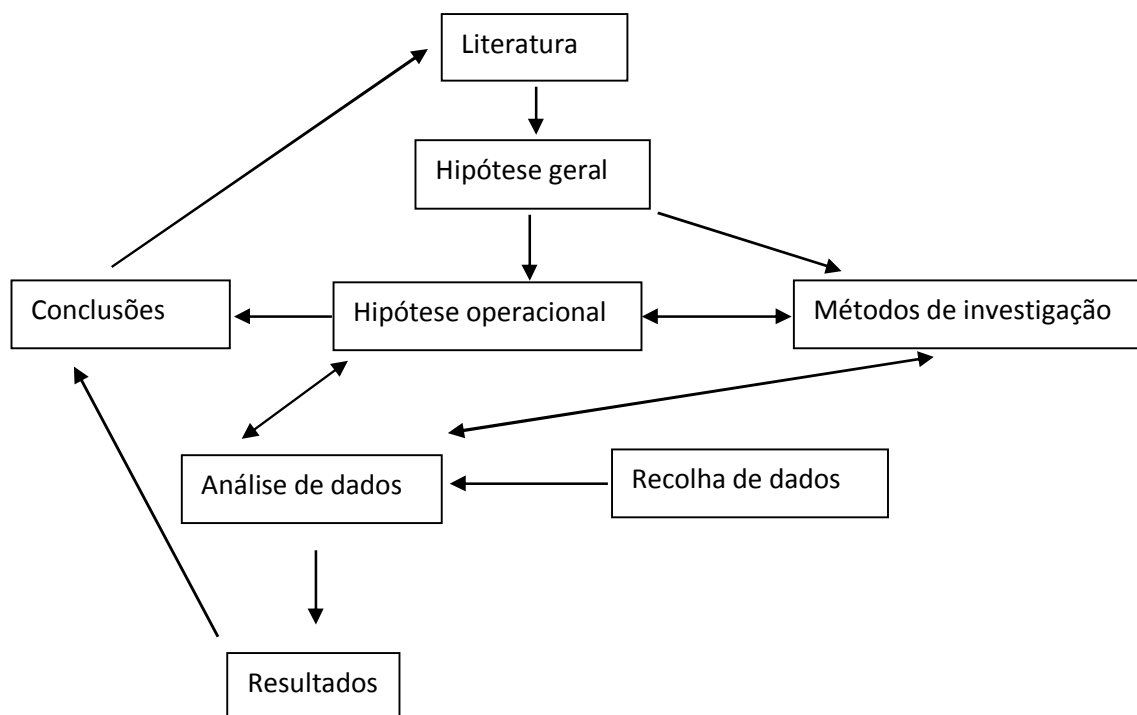
A revisão da literatura possibilitou a contextualização sobre as organizações e gestão das marcas que se revelou essencial para a estruturação metodológica proposta.

A investigação científica antevê um conjunto de ações, propostas para estudar um problema científico, tendo por base um conjunto de procedimentos sistemáticos e racionais. Segundo Hill e Hill (2008: 40), o emprego deste método permite:

- Enriquecer o conhecimento na área de investigação;
- Planear o método da recolha de dados e identificar fontes de erros;
- Antecipar a análise de dados a efetuar antes de se iniciar a parte empírica da investigação.

Segundo Hill e Hill (2008: 44), o método de investigação deve ser suportado através de uma abordagem positivista, com início com a revisão da literatura que vai permitir estabelecer a hipótese geral do trabalho. É necessário operacionalizar a hipótese e selecionar os métodos de investigação para a testar. A aplicação destes métodos cria um conjunto de dados que necessitam da respetiva análise que irá permitir obter resultados e obter conclusões como se pode verificar na figura seguinte.

Figura 8 - Investigação empírica



Fonte: Hill e Hill (2008: 65)

A presente investigação irá incidir sobre um estudo de caso da marca Sagres, promovendo um estudo de caso junto dos consumidores da marca através da distribuição *online* de um questionário (ver anexo 1) junto dos fãs inscritos na página oficial do facebook da marca.

4. Problemática e objetivos em investigação

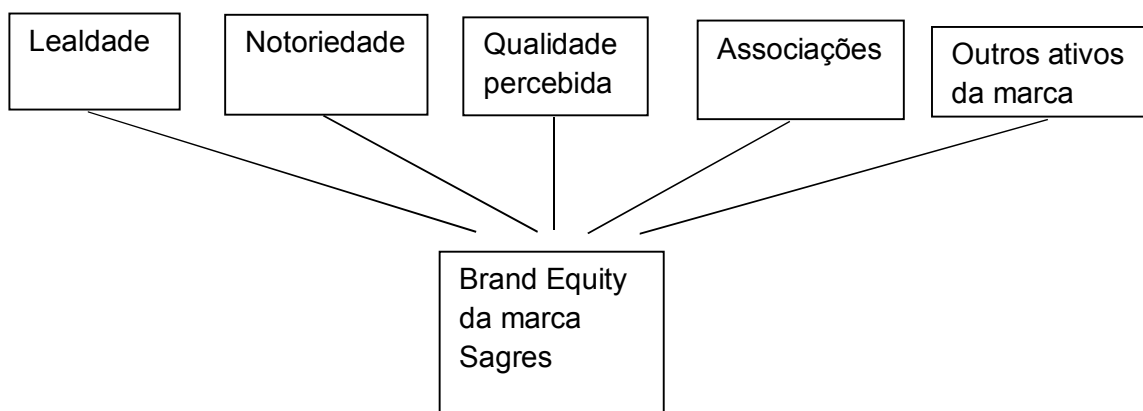
Quivy e Campenhoudt (2005: 109) sustentam que uma investigação “surge com o objetivo de alargar a perspetiva de análise e travar conhecimento com o pensamento de autores ou modelos teóricos, cujas investigações e reflexões podem inspirar o investigador a revelar facetas do problema nas quais não teria certamente pensado por si próprio”.

O objetivo desta investigação é aferir a percepção e a geração de valor do consumidor sobre a marca Sagres. A base que irá estabelecer e fundamentar o modo como irá ser estudada a realidade em estudo, será o modelo teórico desenvolvido por David Aaker designado como Brand Equity.

Aaker (1991: 4) define o *Brand equity* como “um conjunto de ativos como a notoriedade do nome, lealdade dos consumidores, qualidade percebida, associações que estão ligadas à marca e que adicionam ou subtraem valor ao produto ou serviço oferecido”. Ou seja, um grupo de atributos que contribuem de forma negativa ou positiva para o valor de uma marca.

Assim, o objetivo desta investigação é verificar através das métricas propostas pelo modelo de criação de valor de Aaker, o brand Equity da marca Sagres como se pode verificar na seguinte figura:

Figura 9 - Modelo concetual (Brand equity)



Fonte: Baseado no modelo de Aaker (1991: 34-35)

As cinco métricas apresentadas neste modelo, notoriedade, lealdade, associações, qualidade percebida, e outros ativos da marca vão ser o suporte para a metodologia deste estudo. Com as cinco dimensões em análise, pretende-se verificar o valor da marca numa perspetiva que tem como foco a

imagem dos consumidores, Será analisada a imagem corporativa da marca, ou seja, aquela que é percebida pelos consumidores, analisando as dimensões que irão permitir definir o valor da marca em estudo.

No que toca aos dados primários, será realizado um inquérito por questionário junto dos fãs da página oficial da Sagres na rede social Facebook. Os media sociais são fruto de uma revolução chamada de web 2.0 em que a colaboração passa a ser a palavra de ordem, permitindo a criação de novas formas de organização e a criação de uma extensão virtual de organizações e pessoas. Com a web 2.0 o utilizador publica, partilha, colabora, cria uma sociedade do conhecimento. Ao continuar a estudar o consumidor da mesma forma, será um erro porque as marcas não podem ficar-se pela definição das necessidades do consumidor, o consumidor 2.0 “é um *prosumer*, isto é, um misto de produtor e consumidor, alguém que tem uma ligação direta ao departamento de investigação e desenvolvimento da empresa” (Carrera, 2009: 167-168).

Inquérito por questionário

Tendo esta investigação o objetivo de aferir qual a perceção dos clientes e simpatizantes da marca SAGRES, iremos recorrer ao método de inquérito por questionário. Este é um instrumento de recolha de informação, o “questionário constitui seguramente a técnica de recolha de dados mais utilizada no âmbito da investigação sociológica” (Pardal e Lopes, 2011: 73).

O inquérito por questionário é uma técnica de observação sem a interação oral entre o investigador e os inquiridos. A utilização do inquérito desenvolve-se segundo uma sequência de questões ou interrogações escritas que se destinam a um grupo de indivíduos, que por sua vez, devolvem um conjunto de informações fatuais sobre os mesmos ou o seu meio. Esta é uma técnica adequada ao estudo de grandes conjuntos de indivíduos, habitualmente através da medida de determinados atributos de uma sua amostra representativa. Recorrer-se-á a um conjunto de perguntas, com um correspondente conjunto de respostas tipificadas, sendo que as questões correspondentes são fechadas. Estas são de resposta fácil, permitem recolha

de dados objetivos, oferecem uma maior simplicidade na codificação e análise dos resultados.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005: 45) o questionário pode ser tido como uma ferramenta de observação de cariz científico, que abrange um conjunto de questões escritas destinadas a uma amostra de indivíduos, com o objetivo de aferir opiniões, comportamentos e outras informações.

O processo de realização de um inquérito por questionário pressupõe uma sequência de passos para garantir o seu sucesso. Inicia-se com o planeamento do inquérito, nesta fase inicial procurar-se-á definir o âmbito de problemas a estudar e o tipo de informação a obter, serão formuladas também as hipóteses teóricas que irão guiar a sua preparação e execução, será também delimitado o universo ou população do inquérito.

Numa segunda fase inicia-se a redação do projeto de questionário, tentando articular os objetivos de conhecimento do inquérito com uma linguagem acessível aos inquiridos.

Numa terceira fase inicia-se a distribuição do inquérito que poderá ser de administração indireta ou auto administrado. De seguida procede-se à análise dos resultados, esta fase incorpora, além de outras intervenções, o apuramento e tratamento da informação e respetiva elaboração das conclusões a que o inquérito tenha conduzido.

Quadro 6 - Vantagens e limites do inquérito por questionário

Vantagens	Limites
Torna possível a recolha de informação sobre um grande número de indivíduos.	O material recolhido pode ser superficial.
Permite comparações precisas entre as respostas dos inquiridos.	A padronização das perguntas não permite captar diferenças significativas ou subtis entre os inquiridos
Possibilita a generalização dos resultados da amostra à totalidade da população.	As respostas podem dizer respeito mais ao que as pessoas dizem que pensam do que ao que efetivamente pensam.

Fonte: Almeida (1994: 60)

As perguntas presentes no questionário foram elaboradas para aferir a caracterização da amostra, e para analisar se as hipóteses enunciadas são ou não verificáveis.

As questões desenvolvidas ao longo do questionário estão relacionadas com a caracterização dos indivíduos, as suas opiniões e intenção de compra da marca SAGRES.

O questionário possui as seguintes variáveis de análise:

Dados de caracterização - caracterização da amostra;

Dados em estudos (perguntas 1 a 5) – Permite a verificação da intenção de compra dos consumidores;

Pergunta 6, com oito alíneas – permite aferir a métrica Lealdade (ver quadro 7):

Quadro 7 – Alíneas da pergunta 6 – Métrica *Lealdade*

Estou satisfeito(a) com a marca SAGRES.
A marca SAGRES é sempre a minha primeira opção de compra.
Considero-me fiel à marca SAGRES.
Não compro outra marca se a SAGRES tem o que procuro.
Opto sempre pela marca SAGRES independentemente do preço.
Estou satisfeito(a) com a relação qualidade/preço dos produtos da marca SAGRES.
A SAGRES pratica preços demasiado elevados para os produtos que vende.
Não troco a marca SAGRES por outra marca semelhante.

Fonte: Elaboração própria

Pergunta 7, com sete alíneas – permite aferir a métrica *Notoriedade* (ver quadro 8):

Quadro 8 - Alíneas da pergunta 7 – Métrica *Notoriedade*

Conheço bem as características da marca SAGRES.
Consigo identificar a marca SAGRES entre as outras suas concorrentes.
A SAGRES é a marca em que eu pondero quando penso em cervejas.
As características da marca SAGRES vêm à minha mente rapidamente.
Tenho dificuldade em imaginar a marca SAGRES.
Faz sentido comprar a marca SAGRES em vez de produtos de outras marcas mesmo quando são similares.
A SAGRES é a única que preenche totalmente as minhas expetativas.

Fonte: Elaboração própria

Pergunta 8, com nove alíneas – permite aferir a métrica *Qualidade percebida* (ver quadro 9):

Quadro 9 - Alíneas da pergunta 8 – Métrica *Qualidade percebida*

A marca SAGRES aposta em produtos inovadores.
Os produtos da SAGRES correspondem às minhas expectativas.
Vou comprar a marca SAGRES numa próxima oportunidade.
Recomendo a marca SAGRES aos meus amigos.
Os produtos da marca SAGRES são de alta qualidade.
Confio totalmente na marca SAGRES.
Sei o que posso esperar da marca SAGRES.
A SAGRES está direcionada para clientes que procuram produtos de qualidade.
A marca SAGRES aposta em produtos inovadores.

Fonte: Elaboração própria

Pergunta 9, com quatro alíneas – permite aferir a métrica *Associações à marca* (ver quadro 10):

Quadro 10 – Alíneas da pergunta 9 - Métrica *Associações à marca*

Com a SAGRES encontro produtos para todas as ocasiões.
A marca SAGRES está direcionada para o conceito de consumidor moderno, urbano e irreverente.
A SAGRES está direcionada para quem procura produtos inovadores e exclusivos.
Sinto-me confiante ao consumir um produto SAGRES.

Fonte: Elaboração própria

Pergunta 10, com três alíneas – permite aferir a métrica *Outros ativos da marca/Vantagem competitiva da marca* (ver quadro 11):

Quadro 11 – Alíneas da pergunta 10 – *Métrica outros ativos da marca*

Gosto de comprar marcas com qualidade.
Valorizo a responsabilidade social das marcas que compro.
Valorizo marcas com produtos inovadores e exclusivos, com características únicas.

Fonte: Elaboração própria

Para a constituição do questionário, foram usadas duas escalas, segundo Hill e Hill (2008: 105-110) a escala nominal, que reúne as categorias de respostas qualitativamente diferente e exclusiva, como as respostas de sim ou não e de género; a escala ordinal, que possibilita uma ordenação numérica.

Universo, amostra e horizonte temporal de investigação

Segundo Pardal e Lopes (2011: 54) para a construção de uma amostra, deve-se, antes de mais, definir de uma forma precisa o universo. Segundo o autor um universo bem definido, deve ser bem entendível, deve apresentar-se completo, e acima de tudo deve permitir uma interpretação inequívoca e livre de imprecisões.

O universo desta investigação é formado pelos fãs da página oficial do facebook da marca SAGRES, ou seja, 247000 fãs. Disponibilizou-se um inquérito por questionário junto da população alvo à qual se recolheu as respostas a um conjunto de questões, tentando a partir delas constituir os resultados obtidos, junto da amostra respondente desse universo.

Com o objetivo de assegurar que a dimensão da amostra seja significativa da população em estudo, recorreremos à tabela elaborada por Huot (2009: 39) que nos permite compreender se a dimensão da nossa amostra é ou não significativa, como se pode verificar no seguinte quadro.

Quadro 12 – Dimensão da amostra

<i>N</i>	<i>N</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384

Fonte: Huot (2009: 38)

Legenda:

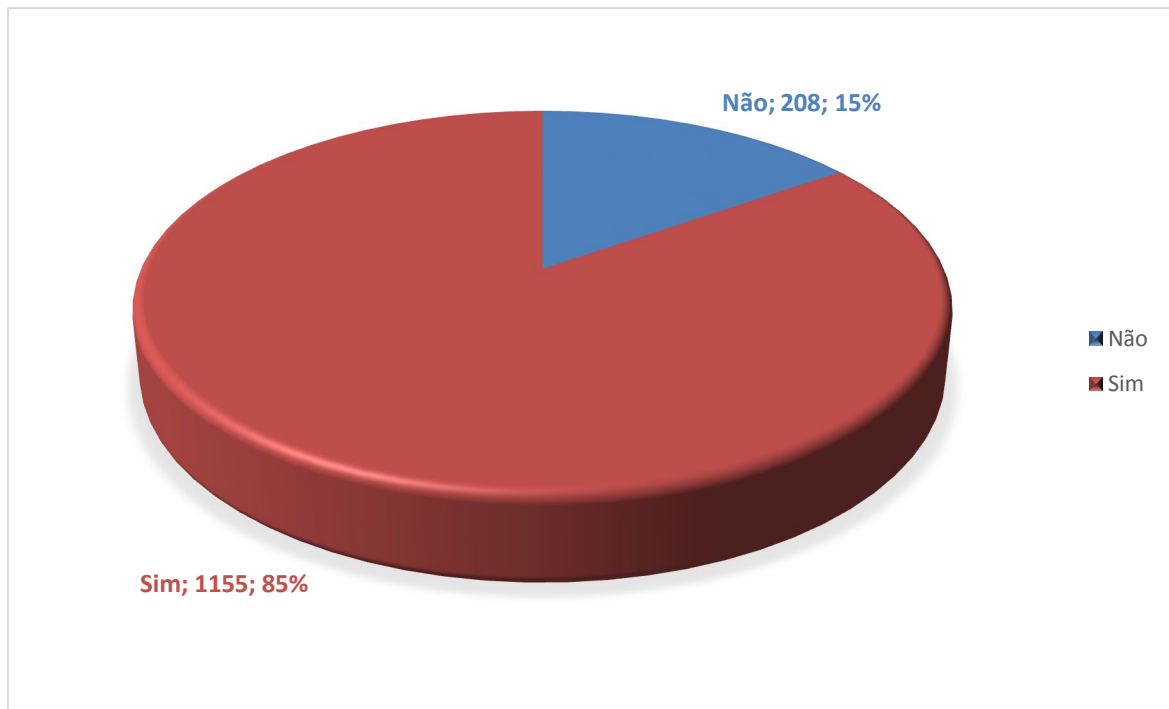
N = dimensão da população

n = Amostra

Segundo este quadro, conclui-se que para uma amostra aleatória, obtida de um universo superior a 100 000 indivíduos, esta deverá ser composta por um mínimo de 384 indivíduos. Após as três semanas em que o questionário esteve *online*, no período compreendido entre os dias 11 de Maio e 1 de Junho obtivemos 1364 respostas. Destas, cerca de 85% correspondem a consumidores da marca SAGRES e os restantes 15% correspondem aos potenciais clientes da marca. Assim, decidimos apenas considerar como amostra do estudo as respostas correspondentes aos consumidores da marca,

ou seja, 1155 respostas, estas são significativamente superiores às necessárias 384 para se obter validação científica. (ver gráfico 1)

Gráfico 1 – Consumidores vs potenciais consumidores



Fonte: Elaboração própria

5. Limitações ao estudo

Na investigação realizada pretendeu-se obter através da Sociedade Central de Cervejas, o perfil tipo do consumidor da marca SAGRES, com o intuito da nossa amostra além de ter validade científica significativa, pudesse também, ser representativa dos consumidores da marca.

Contudo essa informação solicitada junto da empresa em estudo não nos foi cedida. No entanto foi possível a aplicação do referido inquérito por questionário na página oficial da marca SAGRES no Facebook junto dos seus fãs.

O elevado número de respostas face ao necessário para a constituição de uma amostra significativa, permitiu-nos aferir com validação científica a investigação proposta.

6. Hipóteses da investigação

Quivy e Campenhoudt (2005: 16) sustentam que uma hipótese é uma proposta temporária, uma pressuposição que carece de verificação. A hipótese apresenta-se como uma previsão do relacionamento entre dois conceitos. Deve ser exposta de uma forma observável.

Após a definição da problemática de partida, foram definidas as seguintes hipóteses em investigação:

Hipótese 1 – Existe uma relação de lealdade entre a marca SAGRES e os seus consumidores.

Hipótese 2 – A marca SAGRES é detentora de uma elevada notoriedade junto dos seus consumidores.

Hipótese 3 – Existe uma perceção de qualidade dos produtos da marca SAGRES por parte dos seus consumidores.

Hipótese 4 – O valor das associações à marca SAGRES é considerado elevado pelos seus consumidores.

Hipótese 5 – A marca SAGRES é considerada uma marca inovadora pelos seus consumidores.

Capítulo V – Análise dos dados primários do Estudo de caso da marca SAGRES

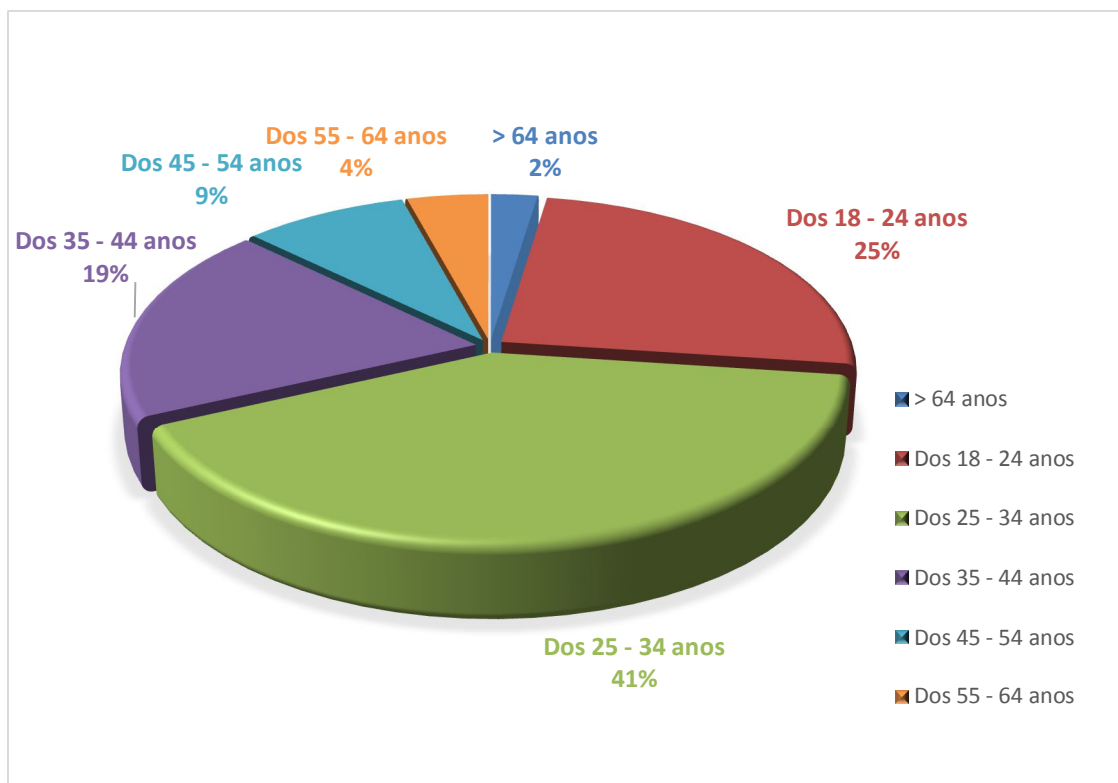
1. Análise geral aos dados primários do estudo

1.1. Dados de caracterização dos indivíduos

A amostra desta investigação corresponde aos 1155 consumidores da marca SAGRES na rede social Facebook que responderam ao questionário colocado *online* durante o intervalo temporal proposto.

Começando com os dados de caracterização da amostra, a maioria dos inquiridos situa-se nas faixas etárias entre os 18-24 anos (25%), os 25-34 anos (41%), os 35-44 anos (19%), 45-54 anos (9%), dos 55-64 anos (4%) e dos maiores de 64 anos (2%) como se pode verificar no gráfico seguinte:

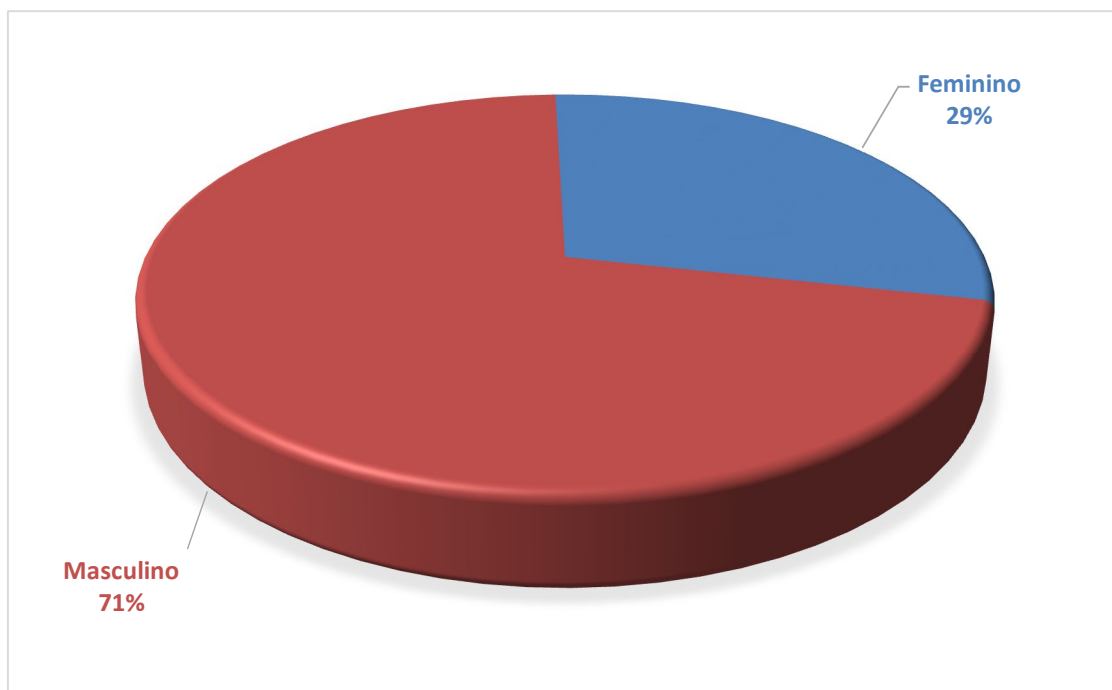
Gráfico 2 – Faixa etária



Fonte: Elaboração própria

Quanto ao género verificou-se que o sexo masculino representa 71%, enquanto que, por sua vez o sexo feminino representa 29% como se pode verificar no gráfico seguinte:

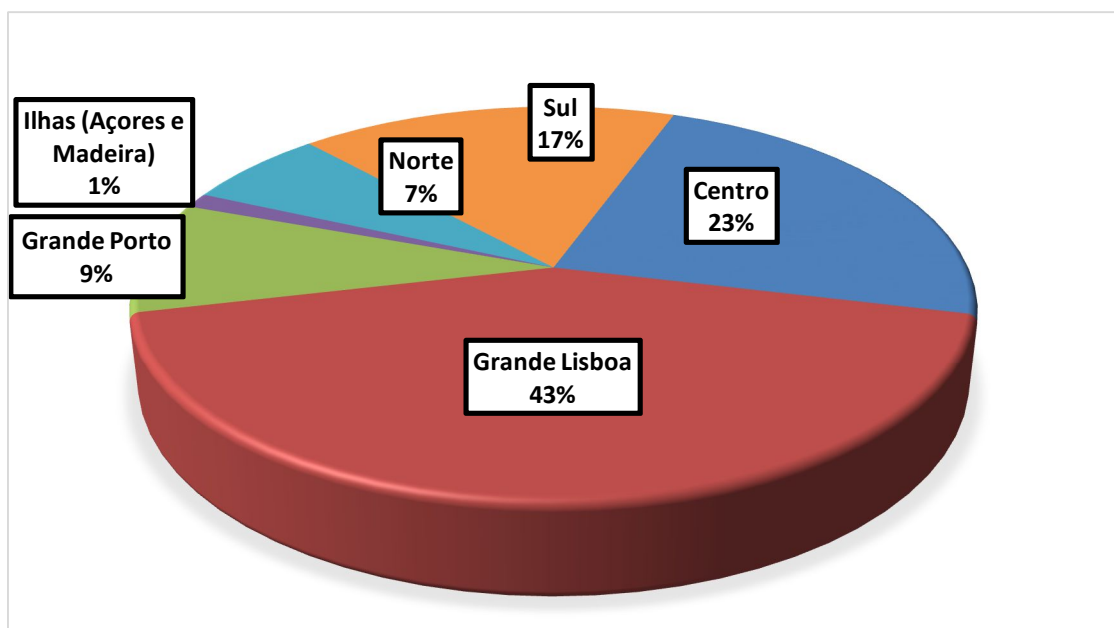
Gráfico 3 - Género



Fonte: Elaboração própria

A maioria dos inquiridos reside na Grande Lisboa 43%, no Centro do país residem cerca de 23% dos inquiridos, por sua vez o Sul do país representa 17% dos inquiridos, o Grande Porto representa 9%, e no Norte temos 7%, os arquipélagos da Madeira e dos Açores totalizam 1%. (Ver gráfico 4)

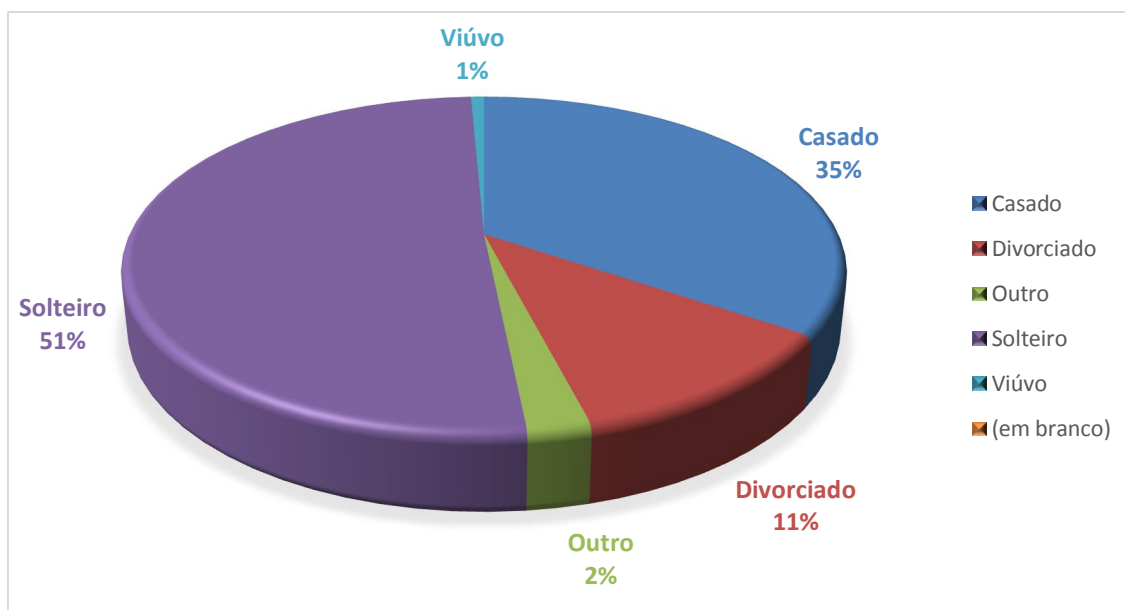
Gráfico 4 – Área Geográfica



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao estado civil dos consumidores, a maioria é solteiro, cerca de 51%, seguido dos casados com 35%, como se pode observar no gráfico seguinte:

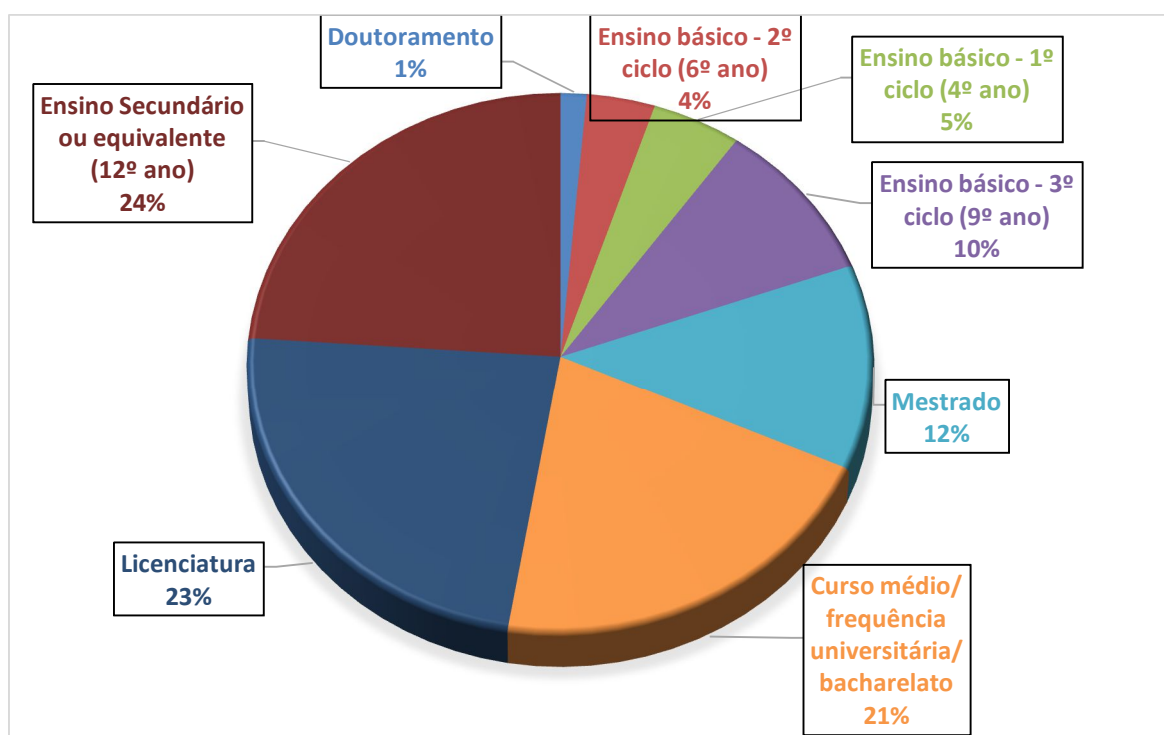
Gráfico 5 – Estado civil



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à escolaridade dos inquiridos, a maioria é detentora do Ensino Secundário ou equivalente cerca de 24%, segue-se o grupo dos licenciados com 23%, o terceiro grupo mais representativo é o dos inquiridos com Curso médio/ frequência universitária/ bacharelato num total de 21%, conforme mencionado no gráfico seguinte:

Gráfico 6 - Escolaridade

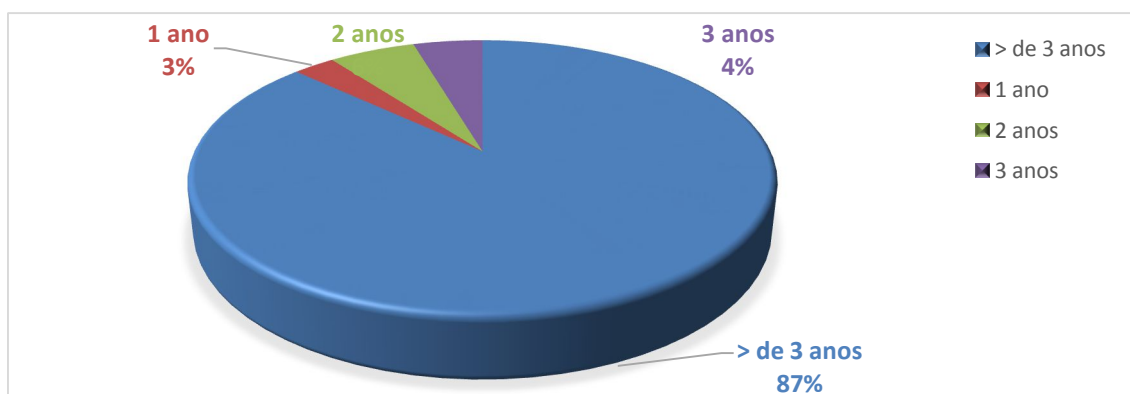


Fonte: Elaboração própria

1.2. Análise geral dos dados apurados no questionário

No inquérito efetuado, como referido anteriormente serão levadas em linha de conta as respostas ao questionário correspondentes aos 85% de consumidores da marca SAGRES. As questões 1 à 5 são correspondentes às intenções de compra da marca. Através da visualização do seguinte gráfico, verifica-se que 87% dos consumidores da marca SAGRES afirmam serem clientes há mais de 3 anos; 6% há 2 anos; 4% há 3 anos; e apenas 3% há um ano.

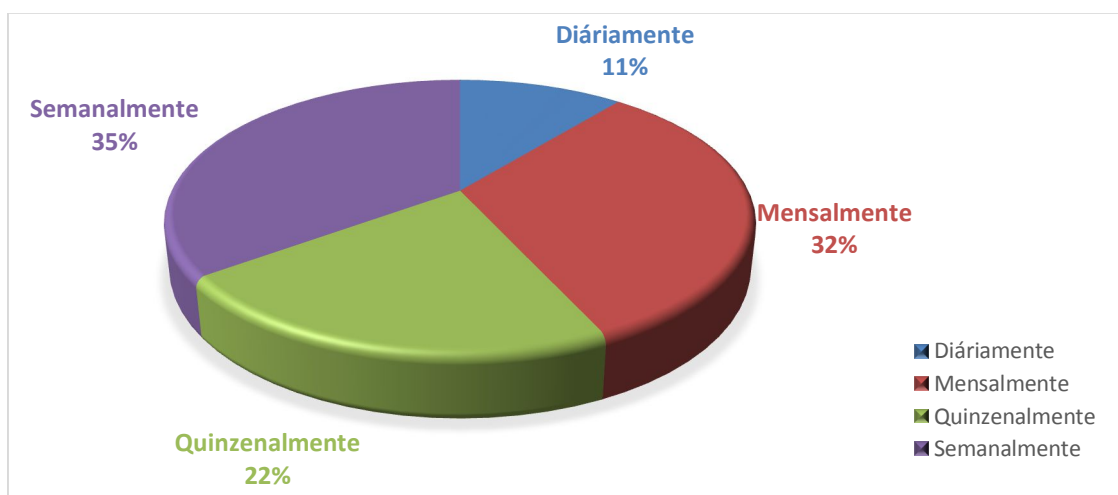
Gráfico 7 – Há quanto tempo é consumidor da marca SAGRES



Fonte: Elaboração própria

Em relação à regularidade do consumo dos produtos da marca Sagres, 35% das pessoas afirmam comprar semanalmente, 32% mensalmente, 22% quinzenalmente, e, por último, 11% afirmam comprar diariamente.

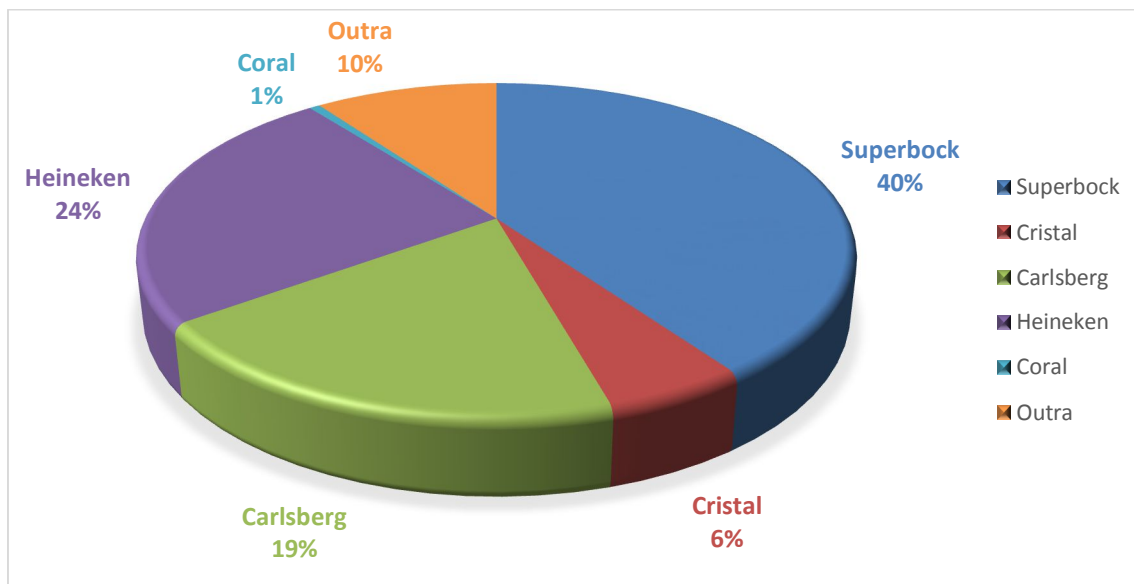
Gráfico 8 – Com que regularidade compra produtos SAGRES



Fonte: Elaboração própria

A maioria dos consumidores, cerca de 61% adquire também outras marcas, as marcas que mais se destacam são Superbock, Heineken, Carlsberg, como se pode verificar no gráfico seguinte:

Gráfico 9 – Quais as marcas que costuma adquirir?



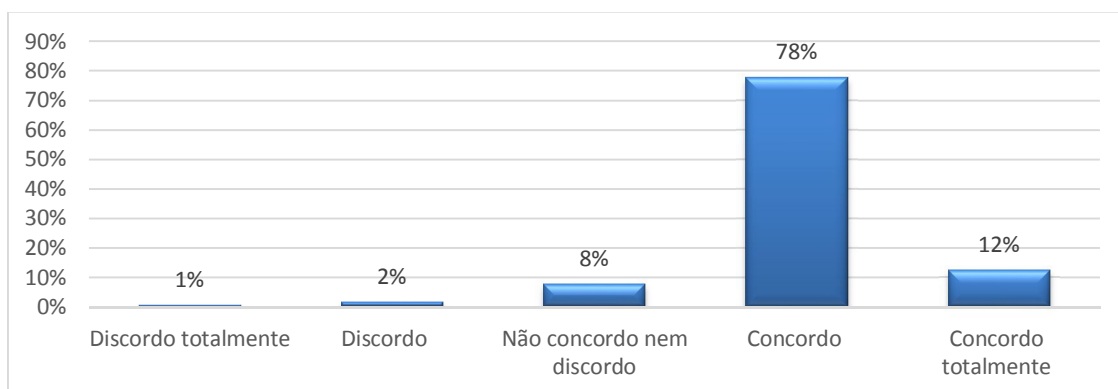
Fonte: Elaboração própria

Da pergunta número 6 à número 10, as questões foram aplicadas com recurso a uma escala de resposta entre o *discordo totalmente*, *discordo*, *não concordo nem discordo*, *concordo* e *concordo totalmente*.

Assim, relativamente às alíneas da pergunta 6 em que se pretende analisar a variável Lealdade, verificamos que:

- 1) Cerca de 90% afirma estar satisfeito com a marca SAGRES, 8% não concorda nem discorda, e pouco mais de 2% discorda ou discorda totalmente. (ver gráfico 10)

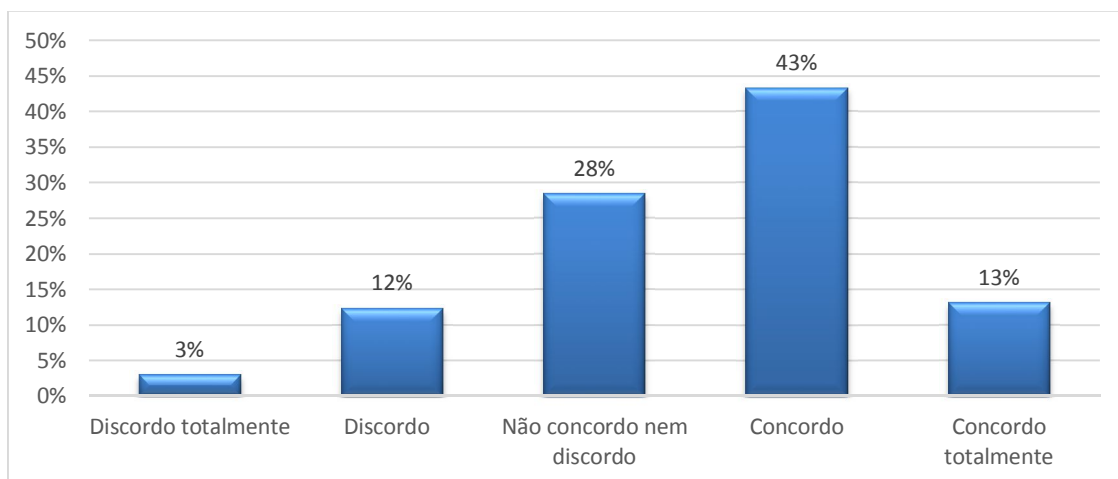
Gráfico 10 – Estou satisfeito(a) com a marca SAGRES



Fonte: Elaboração própria

2) Mais de 56% dos consumidores afirma que a marca SAGRES é sempre a primeira opção de compra, 28% não concorda nem discorda com a afirmação e cerca de 15% discorda ou discorda totalmente da afirmação.

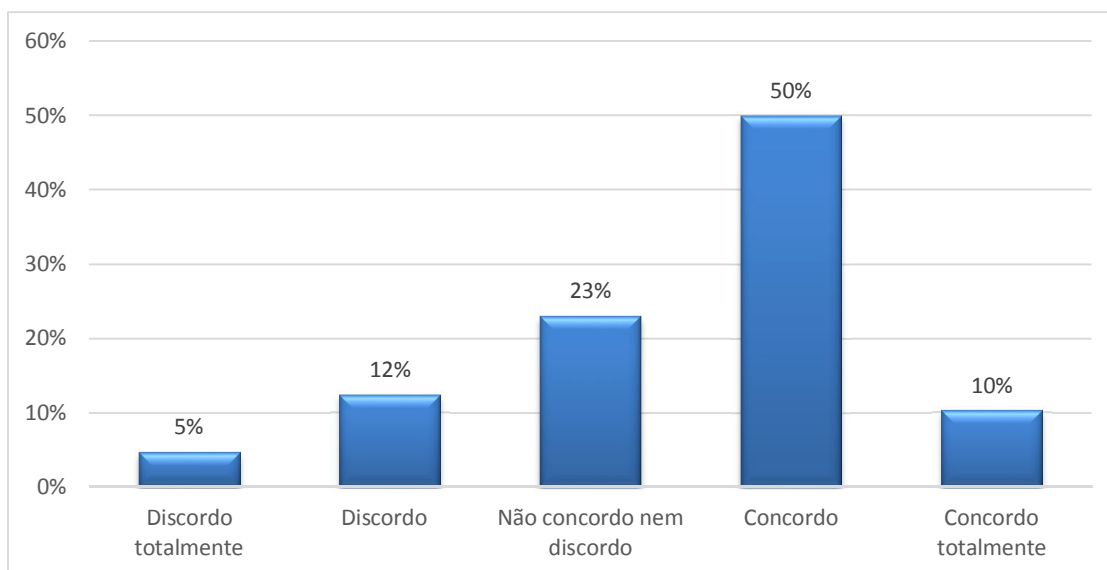
Gráfico 11 – A marca SAGRES é sempre a minha primeira opção de compra



Fonte: Elaboração própria

3) Cerca de 60% dos consumidores considera-se fiel à marca SAGRES, 23% não concorda nem discorda, e 17% discorda ou discorda totalmente desta afirmação. (ver gráfico 12)

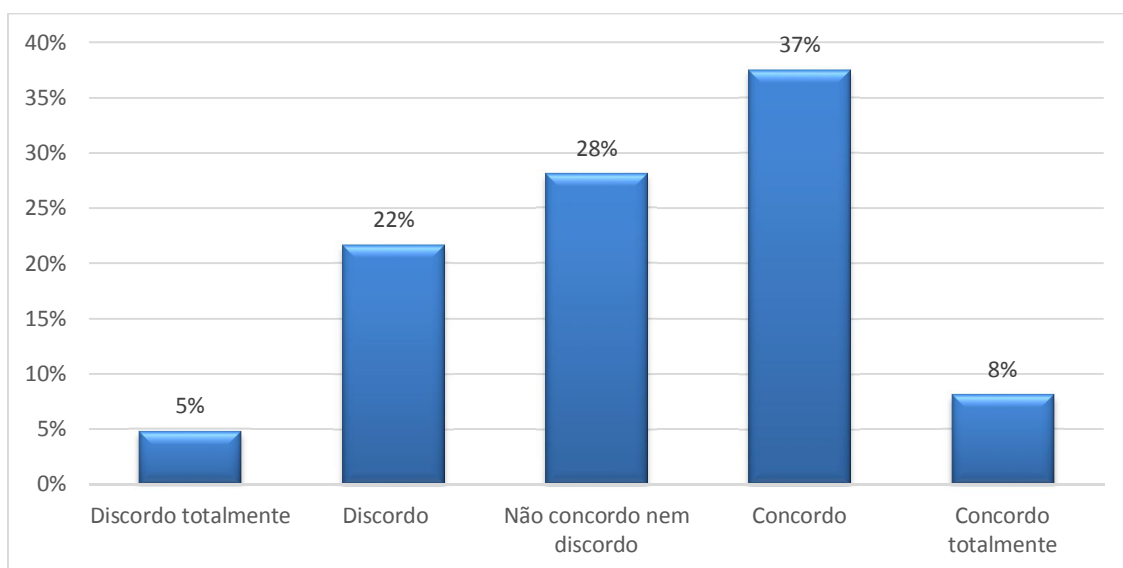
Gráfico 12 – Considero-me fiel à marca SAGRES



Fonte: Elaboração própria

4) 45% dos consumidores inquiridos afirmam não comprar outra marca quando a SAGRES tem o que procuram. Cerca de 28% não concordo nem discorda da afirmação e 27% discorda ou discorda totalmente.

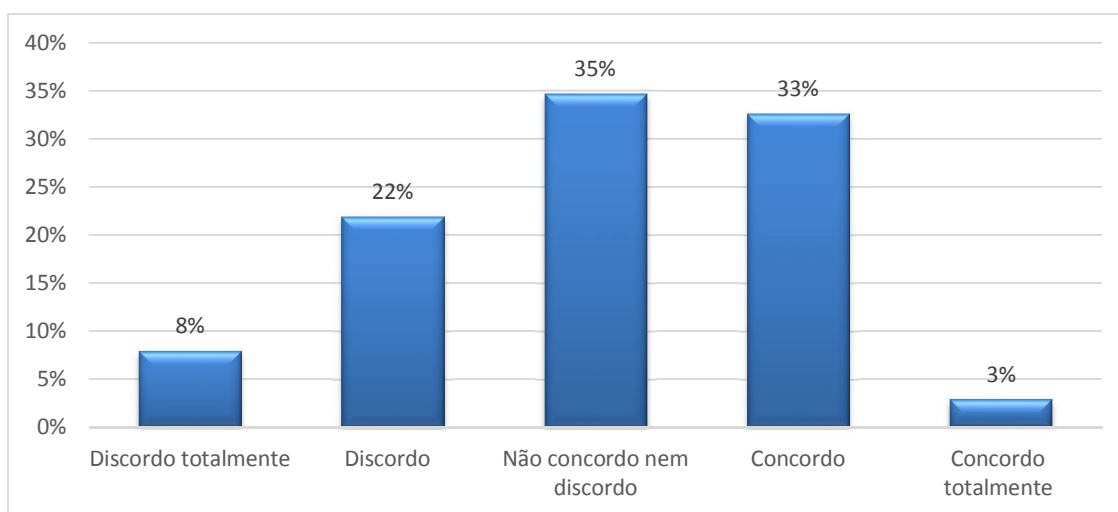
Gráfico 13 – Não compro outra marca se a SAGRES tem o que procuro



Fonte: Elaboração própria

5) 36% dos consumidores optam pela marca SAGRES independentemente do preço, por sua vez 35% não concorda nem discorda em relação a este ponto. 30% Afirmam não optar pela marca SAGRES, dando importância ao fator preço no momento da decisão de compra.

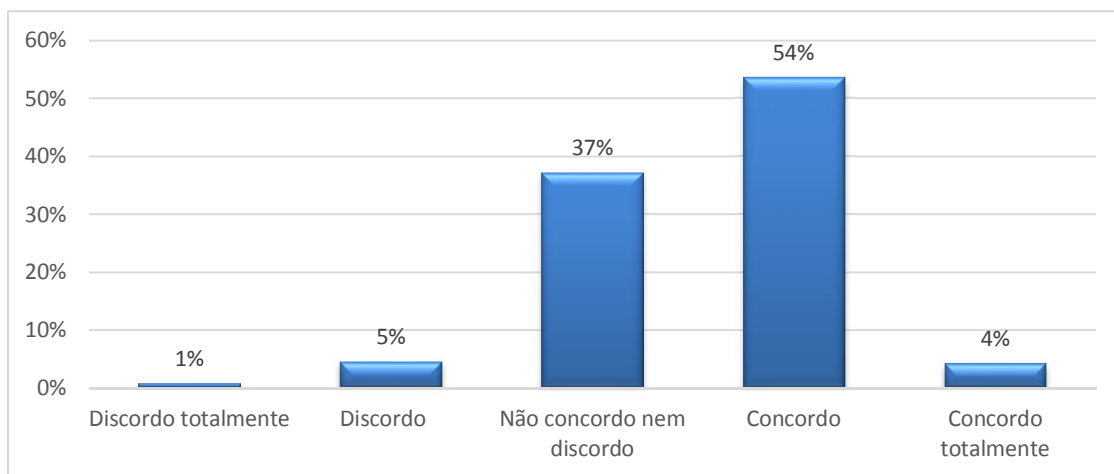
Gráfico 14 – Opto sempre pela marca SAGRES independentemente do preço



Fonte: Elaboração própria

6) No aspecto da relação qualidade/preço da marca, cerca de 58% dos consumidores manifestam estarem satisfeitos. 37% Não concordam nem discordam, e por sua vez 6% discordam ou discordam totalmente. (ver gráfico 15)

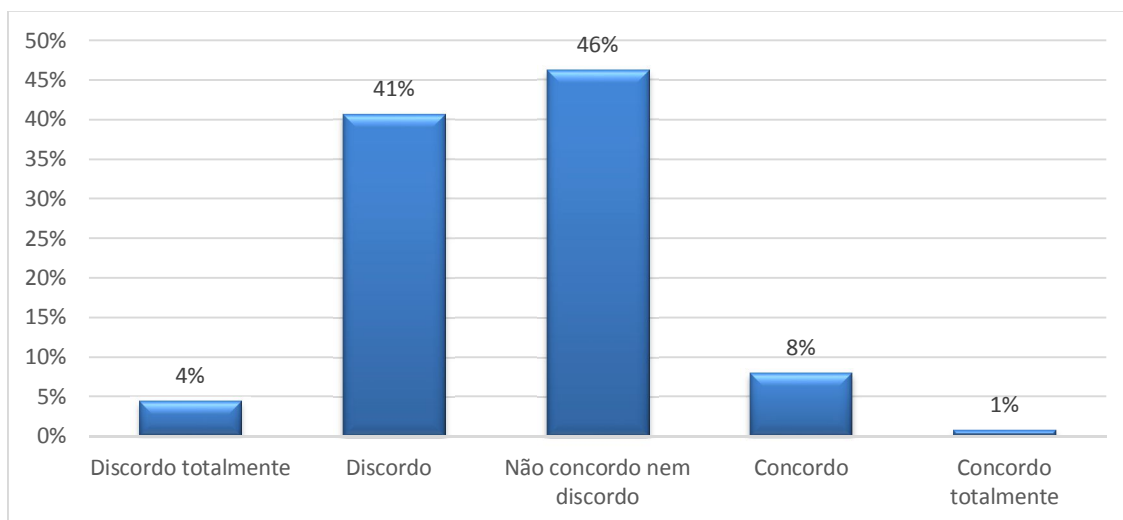
Gráfico 15 – Estou satisfeito com a relação qualidade/preço dos produtos da marca SAGRES



Fonte: Elaboração própria

7) Neste aspeto 45% dos consumidores discordam ou discordam totalmente quanto à afirmação proferida, 46% adotam uma postura neutra não concordando nem discordando, por fim 9% concordam ou concordam totalmente quanto à prática de preços demasiado elevados.

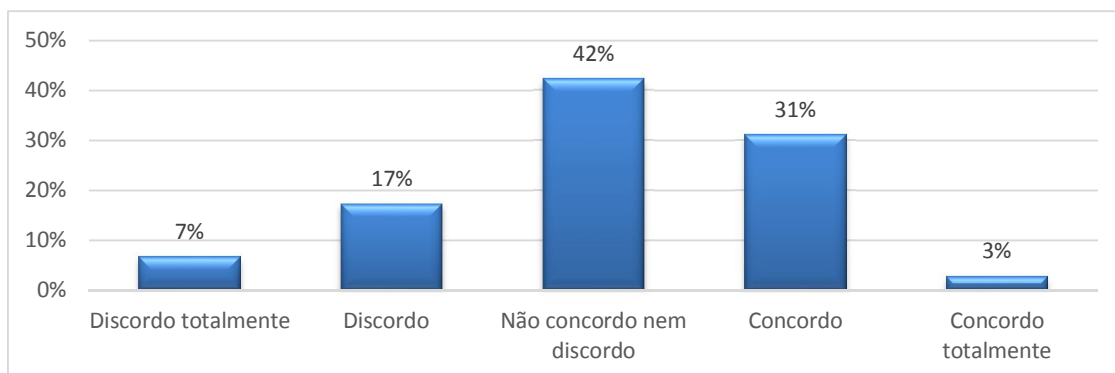
Gráfico 16 – A SAGRES pratica preços demasiado elevados para os produtos que vende



Fonte: Elaboração própria

8) Cerca de 34% dos inquiridos afirma não desejar trocar de marca por outra semelhante, 42% não concorda nem discorda. 24% Discorda ou discorda totalmente.

Gráfico 17 – Não troco a marca SAGRES por outra marca semelhante

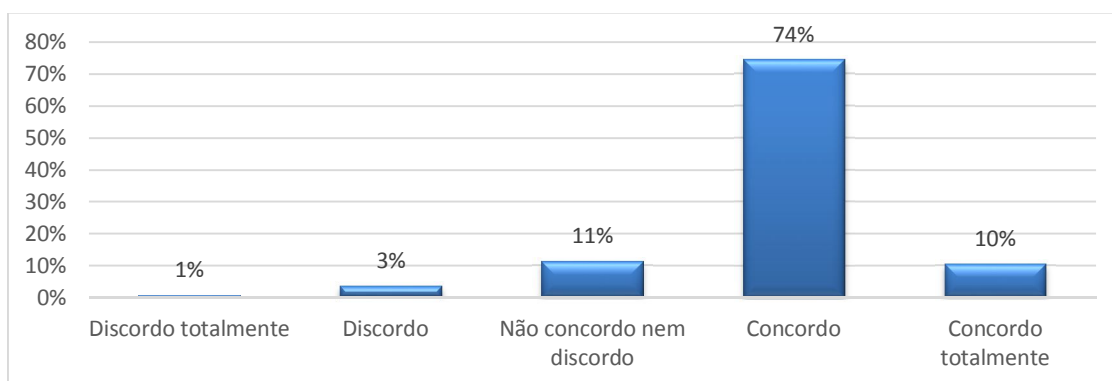


Fonte: Elaboração própria

Respetivamente às alíneas da pergunta 7 em que se pretende avaliar a notoriedade, apurámos que:

1) Mais de 80% dos inquiridos manifestam conhecer bem as características da marca SAGRES. 11% Não concordam nem discordam desta afirmação, 3% discorda e 1% discorda totalmente.

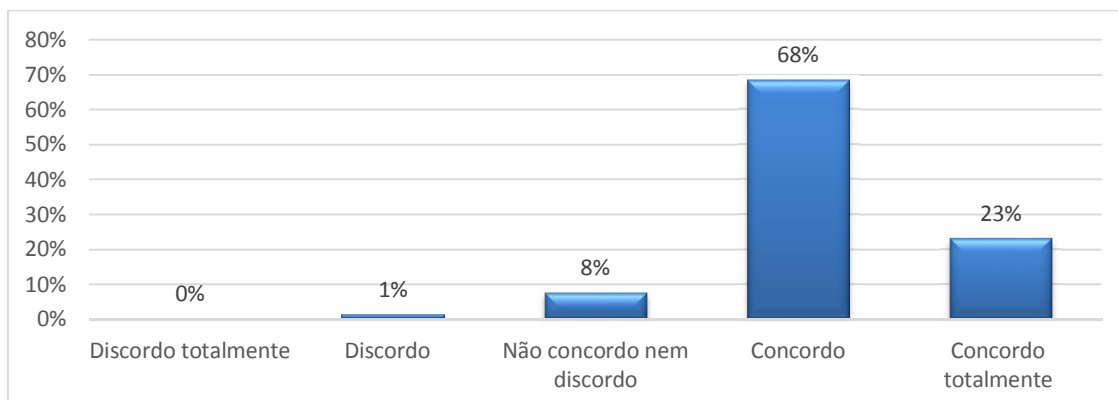
Gráfico 18 – Conheço bem as características da marca SAGRES



Fonte: Elaboração própria

2) Cerca de 91% dos consumidores conseguem identificar a marca SAGRES entre as suas concorrentes, 8% não concorda nem discorda da afirmação, e 1% discorda.

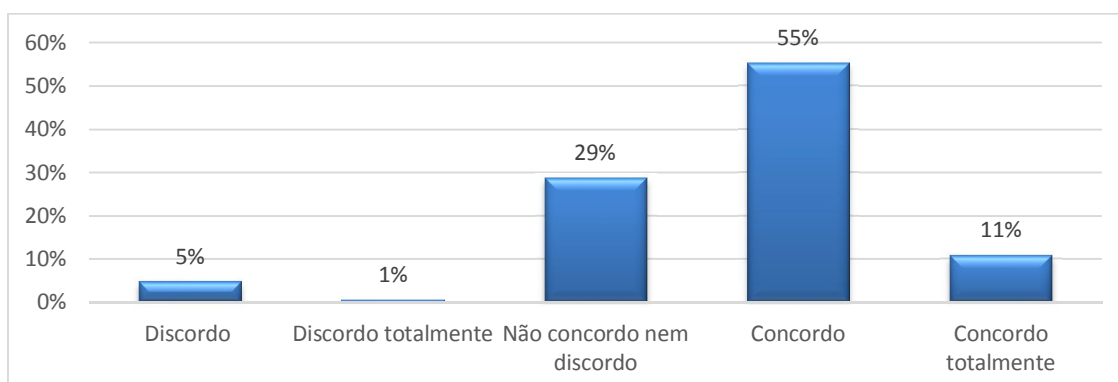
Gráfico 19 – Consigo identificar a marca SAGRES entre as outras suas concorrentes



Fonte: Elaboração própria

3) Quanto à questão se a marca SAGRES é aquela em que pensam quando necessitam de adquirir cerveja, mais de 65% dos consumidores concordam ou concordam totalmente, 29% não concorda nem discorda, 5% discorda e 1% discorda totalmente.

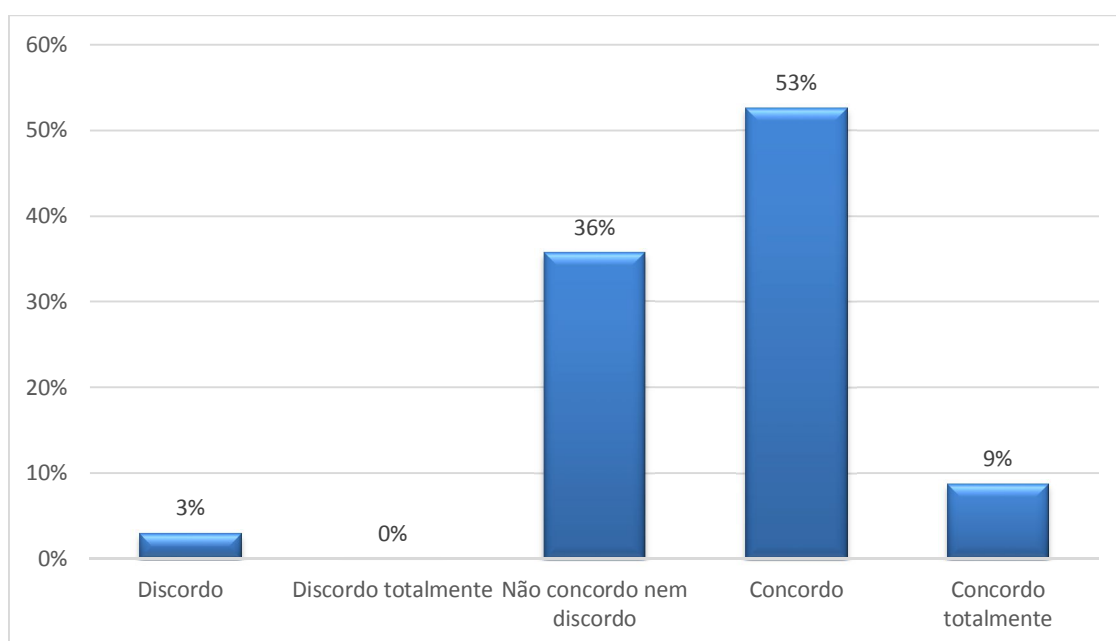
Gráfico 20 – A SAGRES é a marca em que eu pondero quando penso em cervejas



Fonte: Elaboração própria

4) Mais de 60% dos consumidores afirma que as características da marca SAGRES vêm rapidamente à sua mente, 36% não concorda nem discorda da afirmação, 3% discorda, enquanto que, a hipótese de resposta discordo totalmente não obteve qualquer resposta.

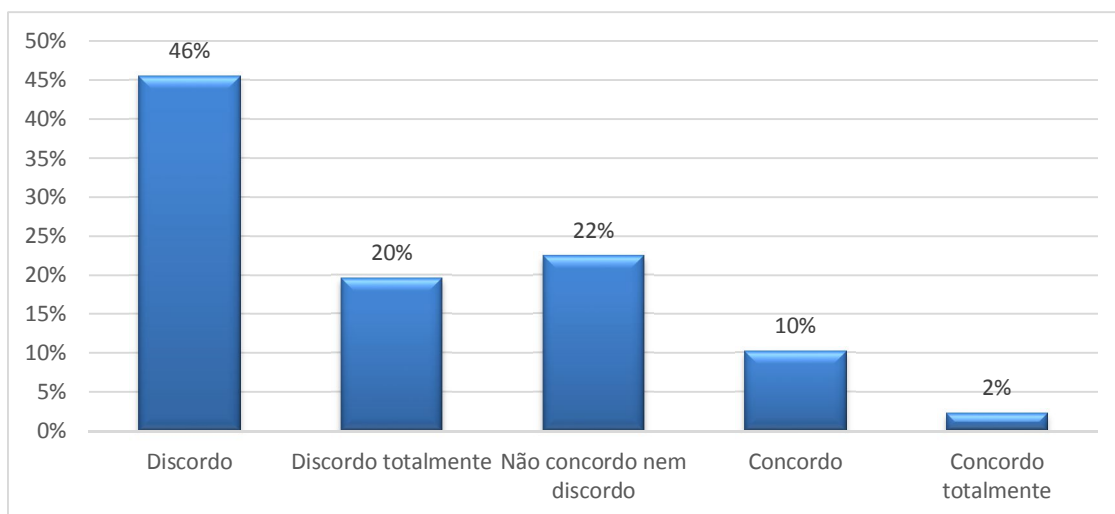
Gráfico 21 – As características da marca SAGRES vêm à minha mente rapidamente



Fonte: Elaboração própria

5) Mais de 65% dos consumidores afirma que não tem dificuldades em imaginar a marca SAGRES, 22% não concorda nem discorda, 12% concorda e 2% concorda totalmente. (ver gráfico 22)

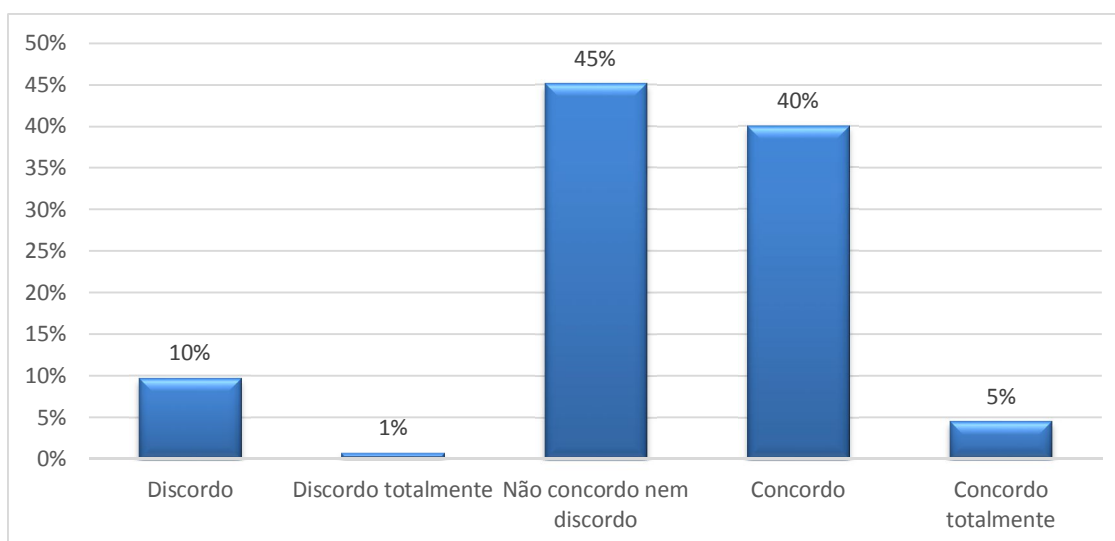
Gráfico 22 – Tenho dificuldades em imaginar a marca SAGRES



Fonte: Elaboração própria

6) 45% dos consumidores da marca SAGRES concordam com a seguinte afirmação: “faz sentido comprar a marca SAGRES em vez de produtos de outras marcas mesmo quando são similares”, 45% não concorda nem discorda, 10% discorda e cerca de 1% discorda totalmente.

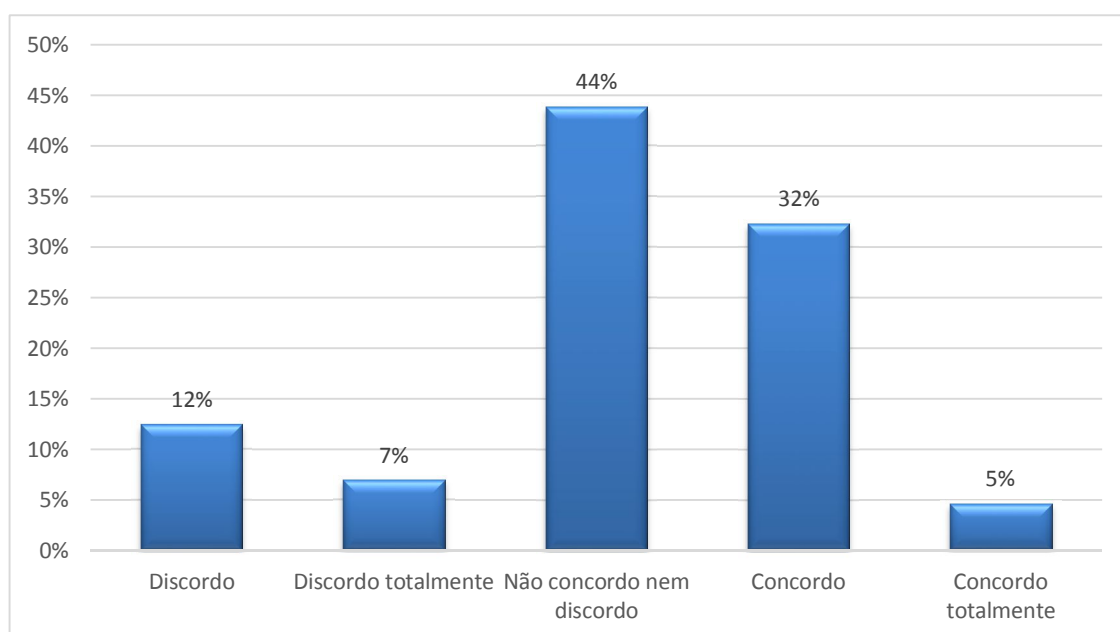
Gráfico 23 - Faz sentido comprar a marca SAGRES em vez de produtos de outras marcas mesmo quando são similares



Fonte: Elaboração própria

7) Cerca de 37% dos consumidores afirma que a marca SAGRES é a única que preenche totalmente as suas expetativas, 44% não concorda nem discorda, 12% discorda e 7% discorda totalmente desta premissa.

Gráfico 24 – A SAGRES é a única que preenche totalmente as minhas expetativas

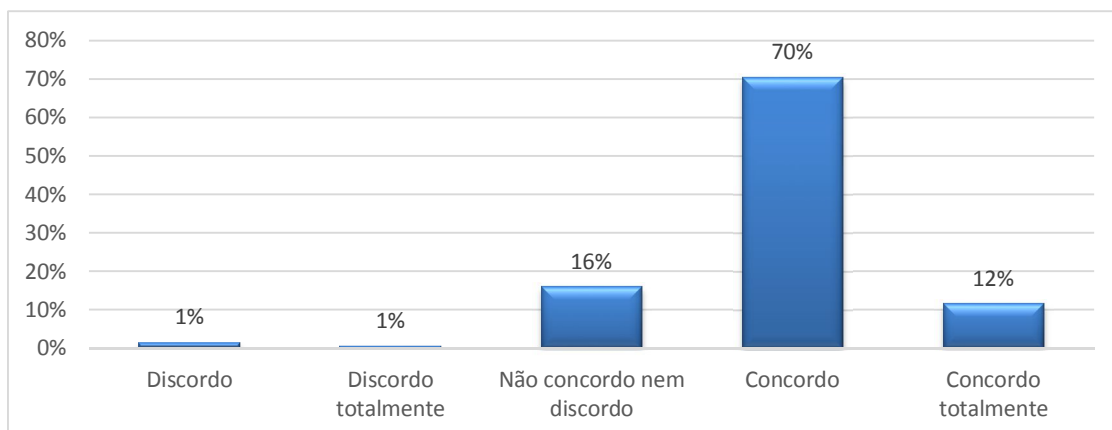


Fonte: Elaboração própria

Relativamente às alíneas da pergunta 8 em que se pretende apurar a qualidade percebida, verificamos que:

1) Os produtos da marca SAGRES correspondem totalmente às expectativas de cerca de 82% dos inquiridos, 16% não concorda nem discorda com a afirmação, e 2% discordam ou discordam totalmente. (ver gráfico 25)

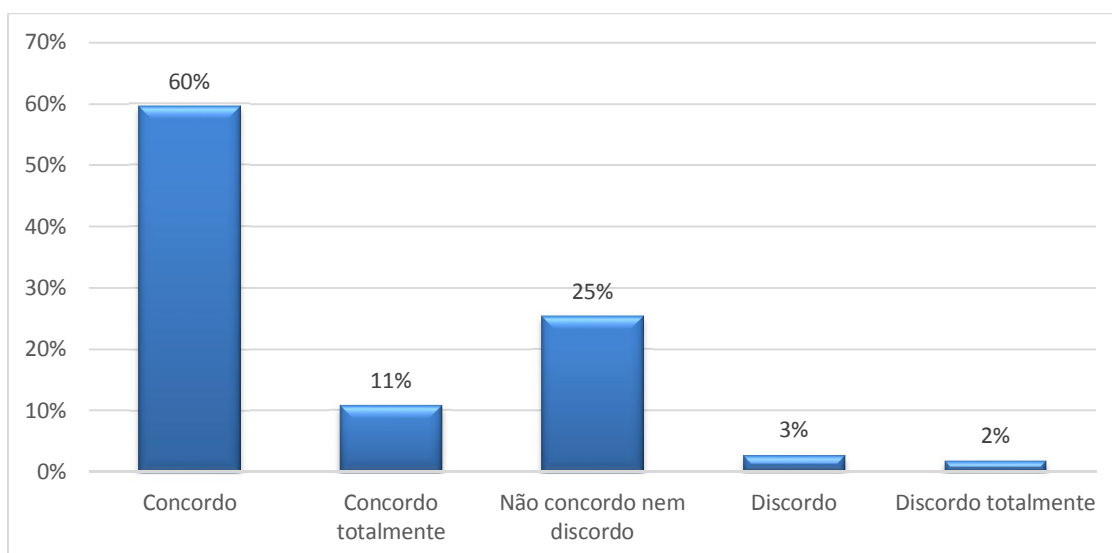
Gráfico 25 – Os produtos da SAGRES correspondem às minhas expectativas



Fonte: Elaboração própria

2) Cerca de 71% dos consumidores afirma que irá comprar a marca SAGRES numa próxima oportunidade, 25% não concorda nem discorda da afirmação e 5% discorda ou discorda totalmente.

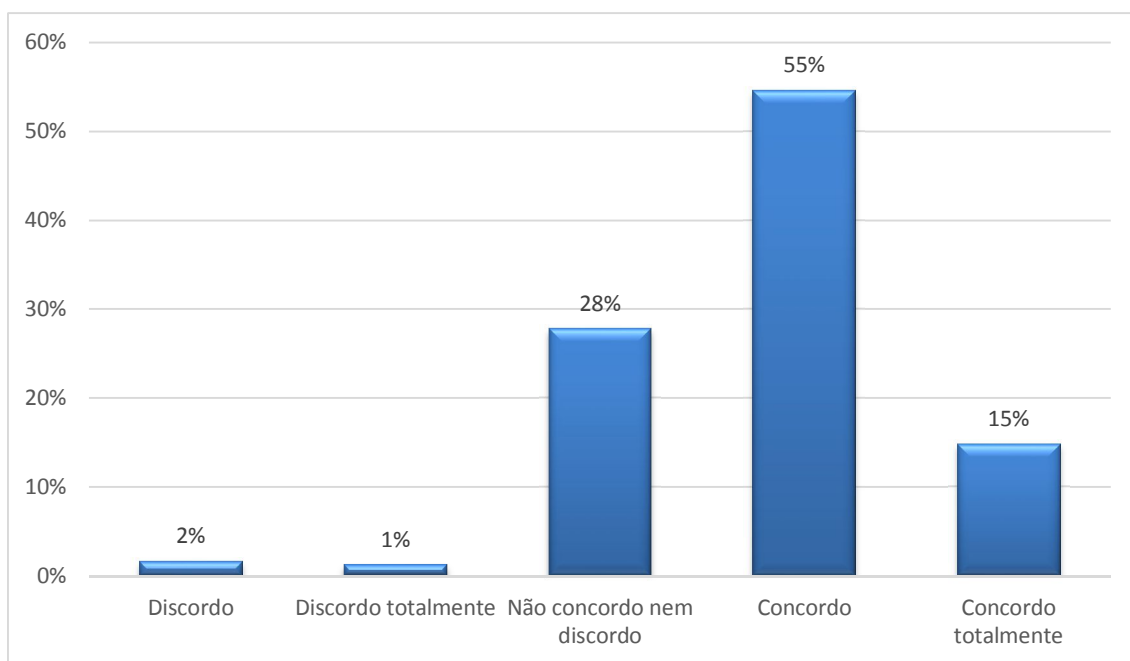
Gráfico 26 – Vou comprar a marca SAGRES numa próxima oportunidade



Fonte: Elaboração própria

3) 70% dos consumidores recomendariam a marca SAGRES numa próxima oportunidade, 28% não concorda nem discorda da afirmação e 3% discordam ou discordam totalmente.

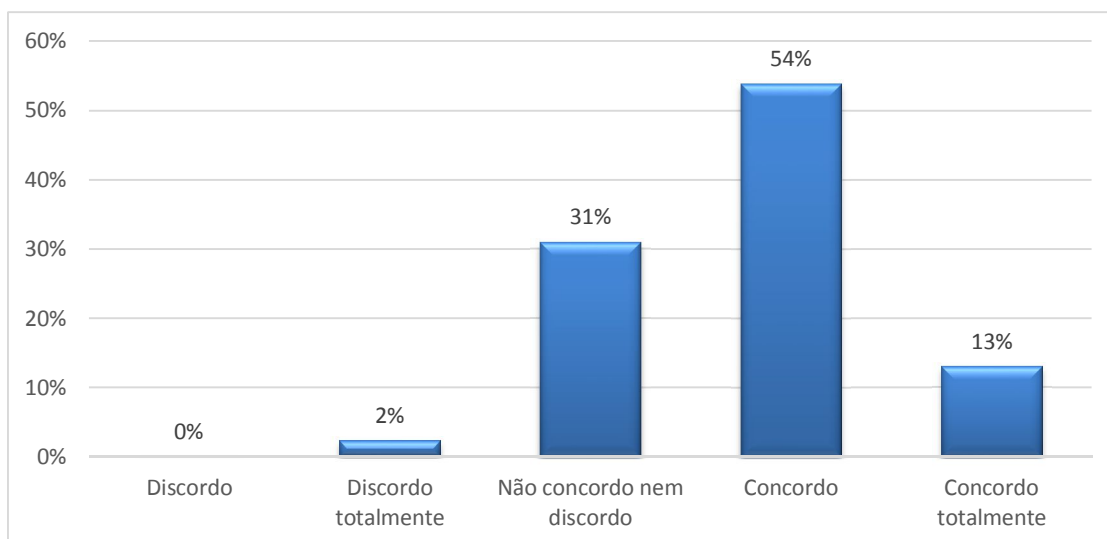
Gráfico 27 – Recomendo a marca SAGRES numa próxima oportunidade



Fonte: Elaboração própria

4) Cerca de 67% dos consumidores recomenda a marca SAGRES aos seus amigos, 31% não concorda nem discorda com a afirmação e 2% discorda totalmente. (ver gráfico 28)

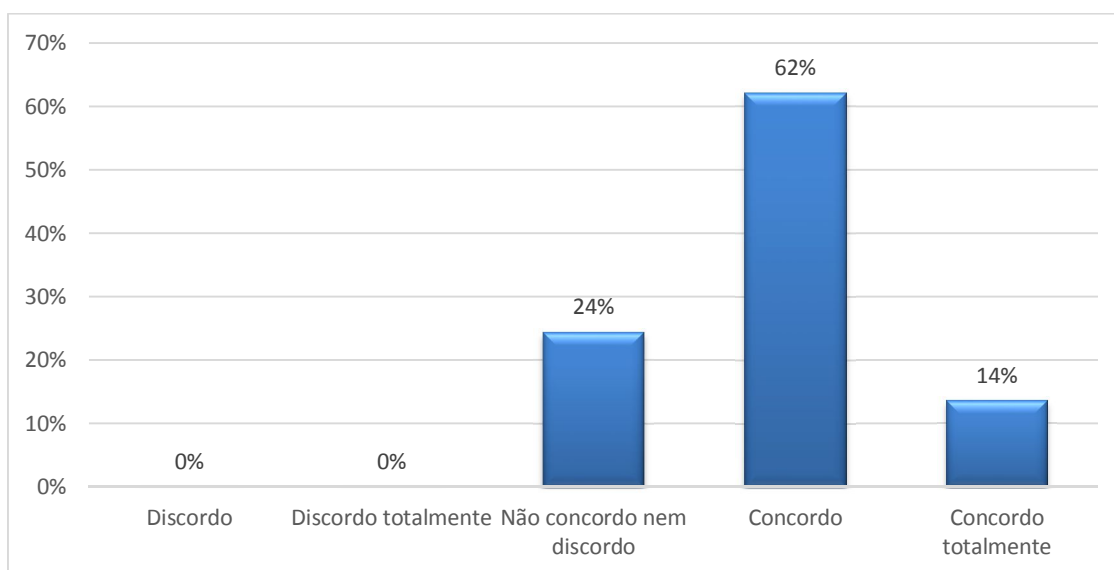
Gráfico 28 – Recomendo a marca SAGRES aos meus amigos



Fonte: Elaboração própria

5) 76% dos inquiridos afirmam que os produtos da marca SAGRES são de alta qualidade, por sua vez, 24% não concorda nem discorda, e as opções de resposta discordo ou discordo totalmente não foram selecionadas por nenhum dos inquiridos. (ver gráfico 29)

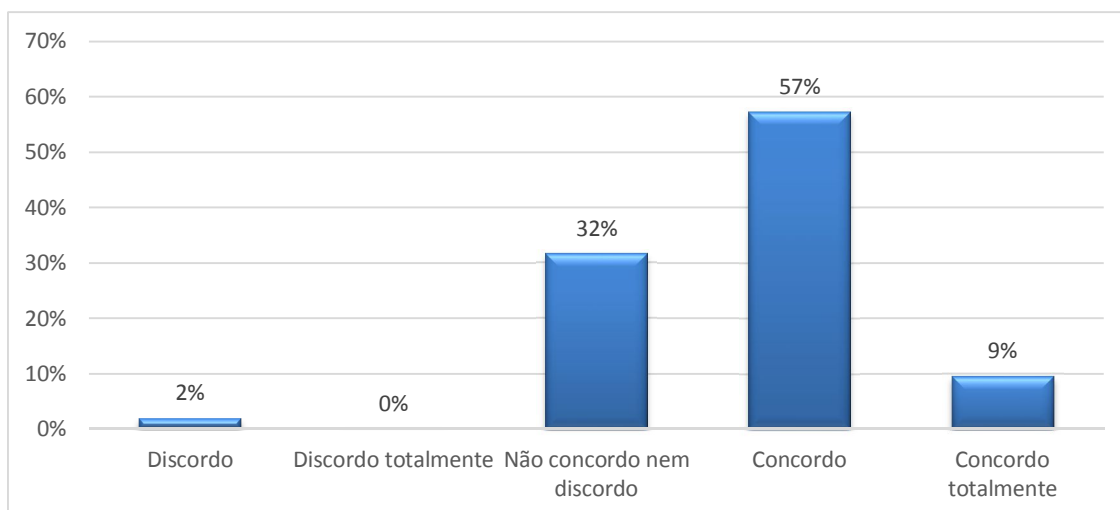
Gráfico 29 – Os produtos da marca SAGRES são de alta qualidade



Fonte: Elaboração própria

6) 66% dos consumidores confia totalmente na marca SAGRES, 32% não concorda nem discorda, e 2% discorda da afirmação.

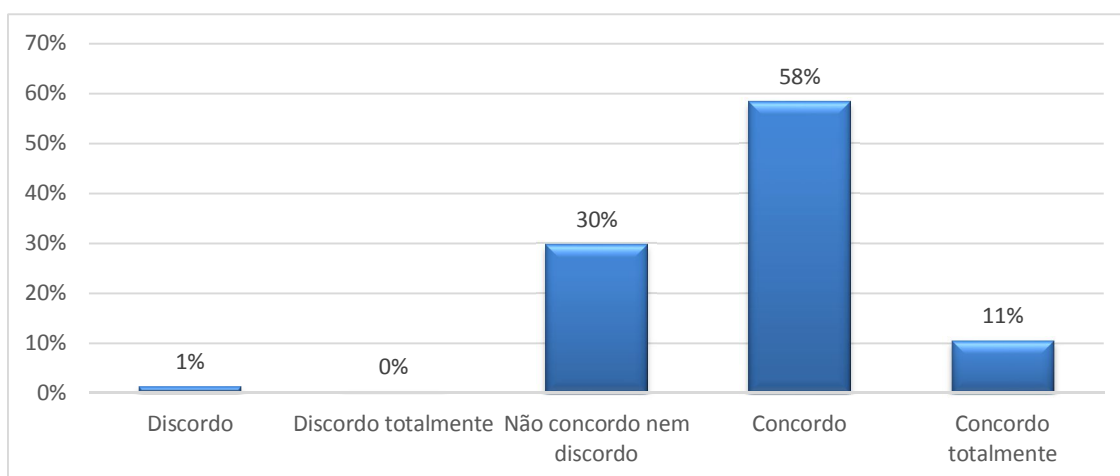
Gráfico 30 – Confio totalmente na marca SAGRES



Fonte: Elaboração própria

7) 69% dos inquiridos afirma saber o que esperar da marca SAGRES, 30% não concorda nem discorda da afirmação, e 1% discorda.

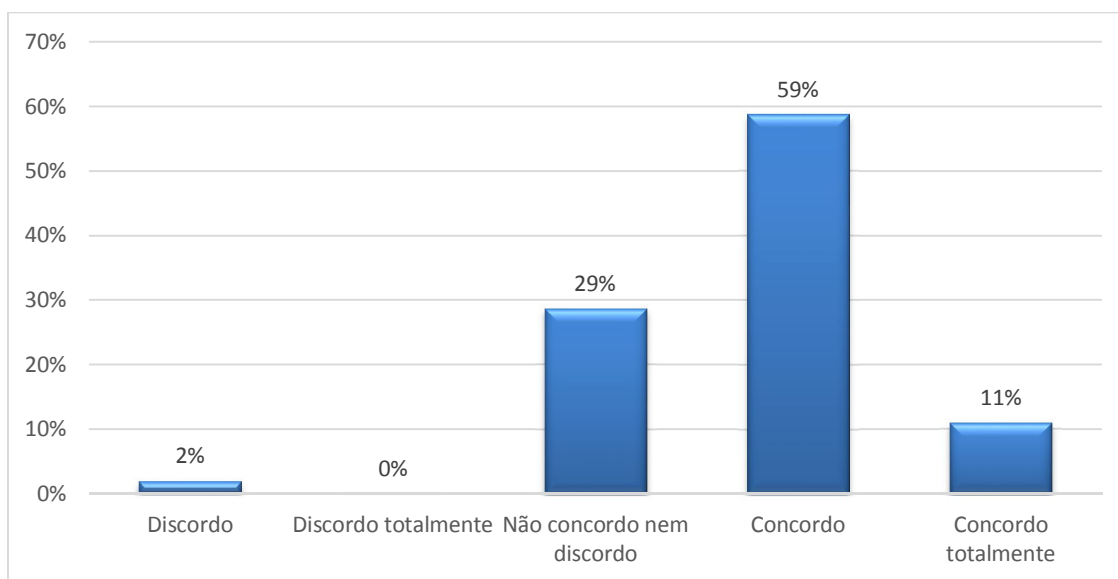
Gráfico 31 – Sei o que posso esperar da marca SAGRES



Fonte: Elaboração própria

8) 70% dos consumidores acredita que a marca SAGRES está direcionada para clientes que procuram produtos de qualidade, 29% não concorda nem discorda da afirmação, e 2% discorda.

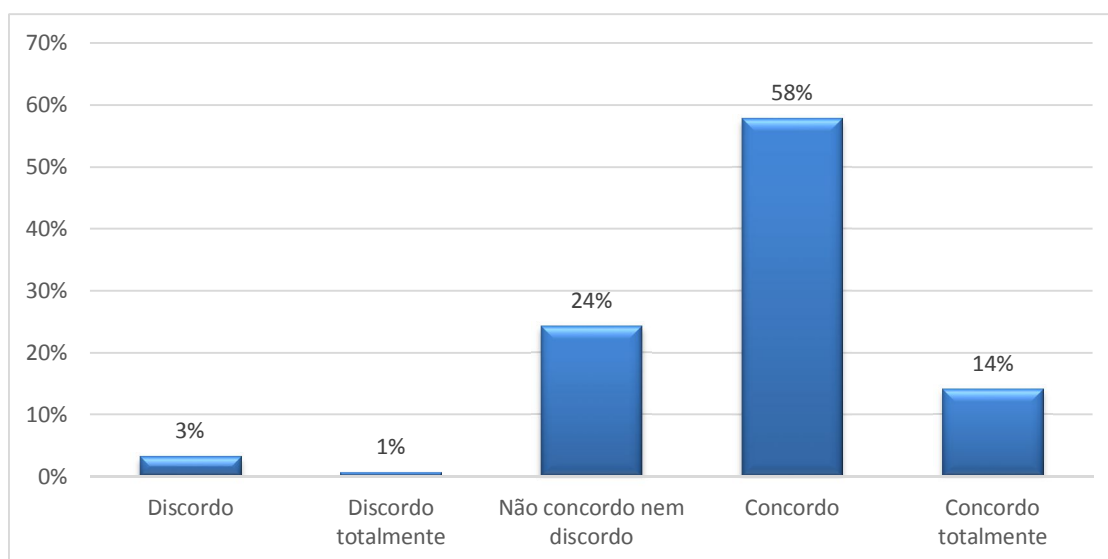
Gráfico 32 – A SAGRES está direcionada para clientes que procuram produtos de qualidade



Fonte: Elaboração própria

9) Cerca de 72% dos inquiridos concorda com a afirmação, 24% não concorda nem discorda, e cerca de 4% discorda ou discorda totalmente. (ver gráfico 33)

Gráfico 33 – A marca SAGRES aposta em produtos inovadores

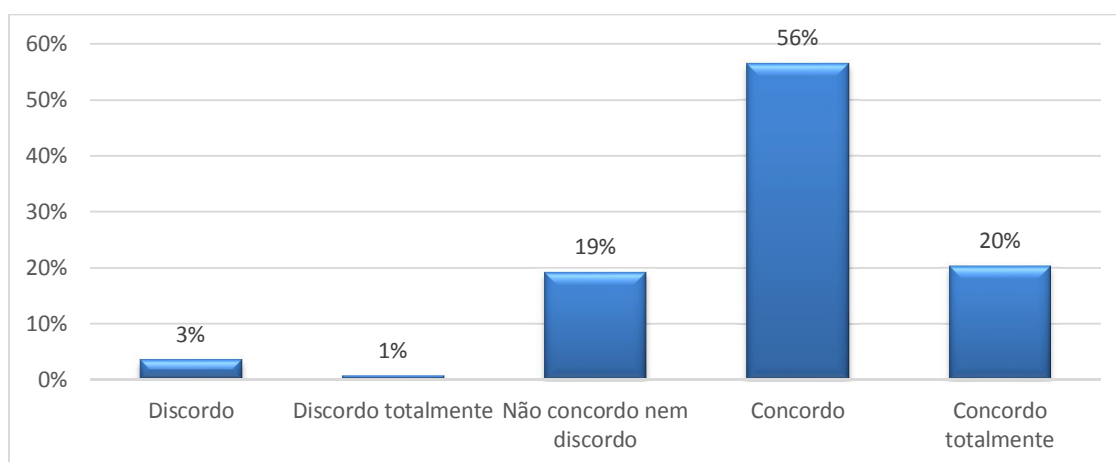


Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às alíneas da pergunta 9 em que pretendemos apurar as associações à marca, apurámos que:

1) Cerca de 76% dos consumidores inquiridos concorda ou concorda totalmente com a afirmação, 19% não concorda nem discorda, por sua vez 4 % discordam ou discordam totalmente da afirmação.

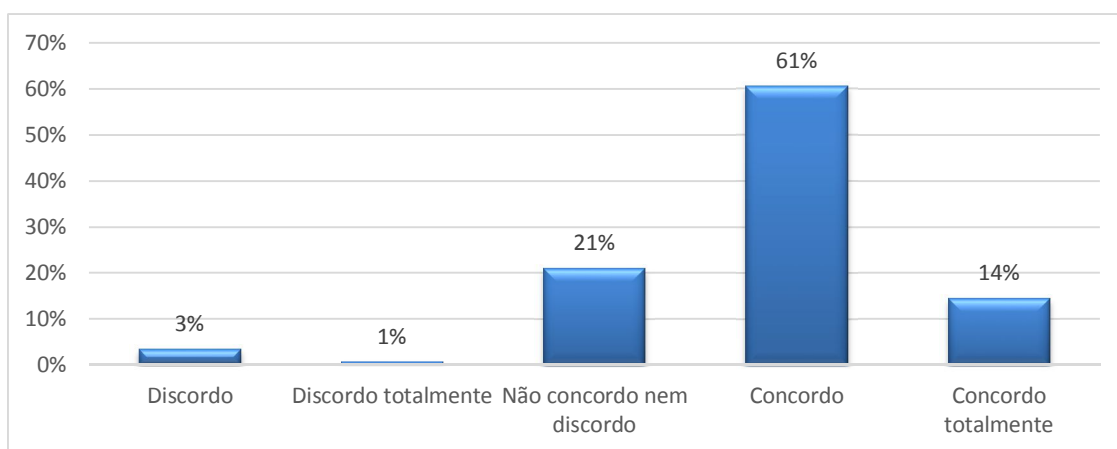
Gráfico 34 – Com a SAGRES encontro produtos para todas as ocasiões



Fonte: Elaboração própria

2) Cerca de 75% dos consumidores concorda com a afirmação de que a marca SAGRES está direcionada para o conceito de consumidor moderno, urbano e irreverente, 21% não concorda nem discorda, e 4% discorda ou discorda totalmente.

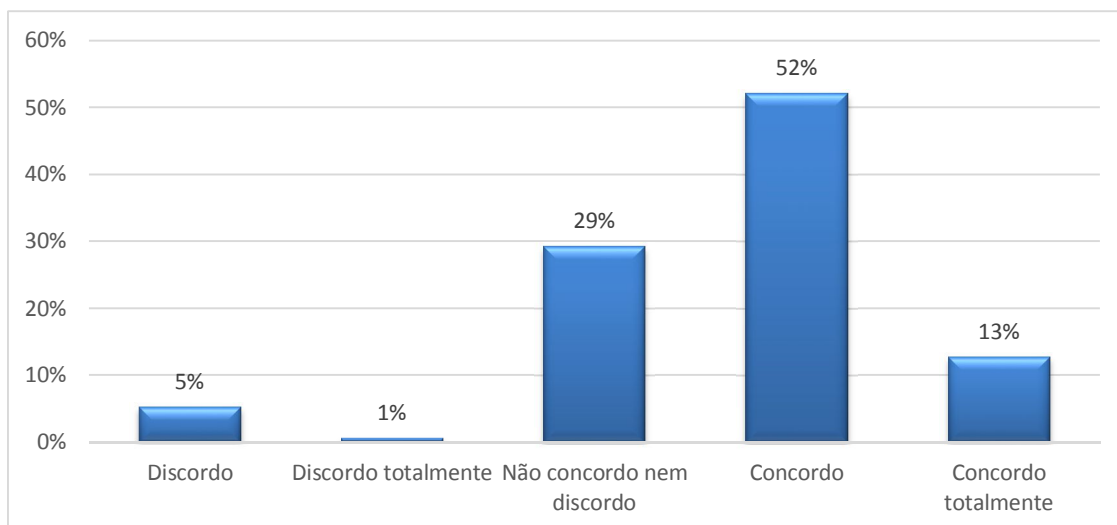
Gráfico 35 - A marca SAGRES está direcionada para o conceito de consumidor moderno, urbano e irreverente



Fonte: Elaboração própria

3) Mais de 60% dos consumidores concorda ou concorda totalmente com a afirmação, 29% não concorda nem discorda, 6% discorda ou discorda totalmente. (ver gráfico 36)

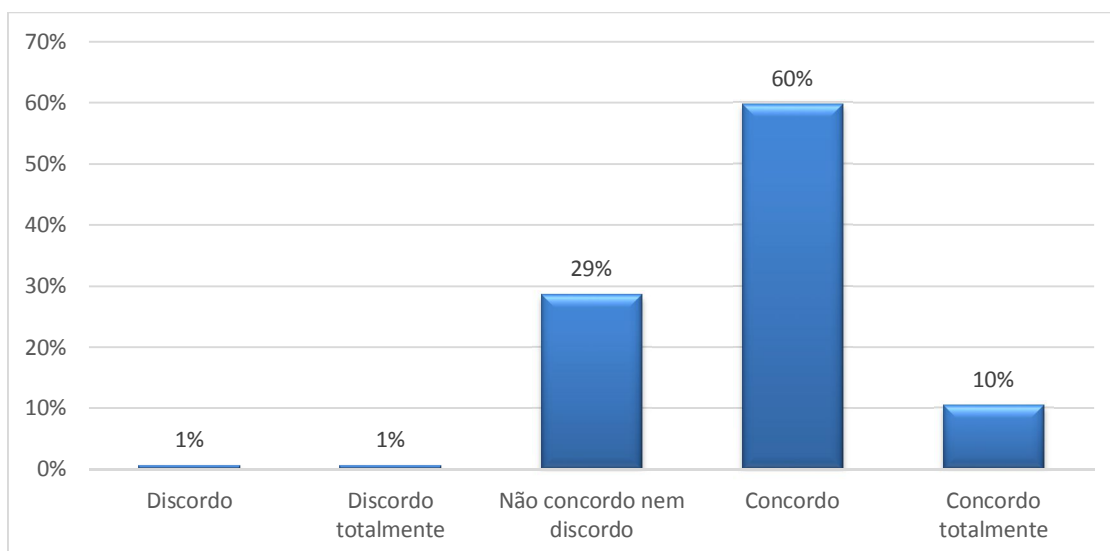
Gráfico 36 - A SAGRES está direcionada para quem procura produtos inovadores e exclusivos



Fonte: Elaboração própria

4) 70% dos consumidores afirmam sentirem-se confiantes ao consumir um produto da marca SAGRES, 29% não concorda nem discorda, e cerca de 2% discordam ou discordam totalmente.

Gráfico 37 – Sinto-me confiante ao consumir um produto SAGRES

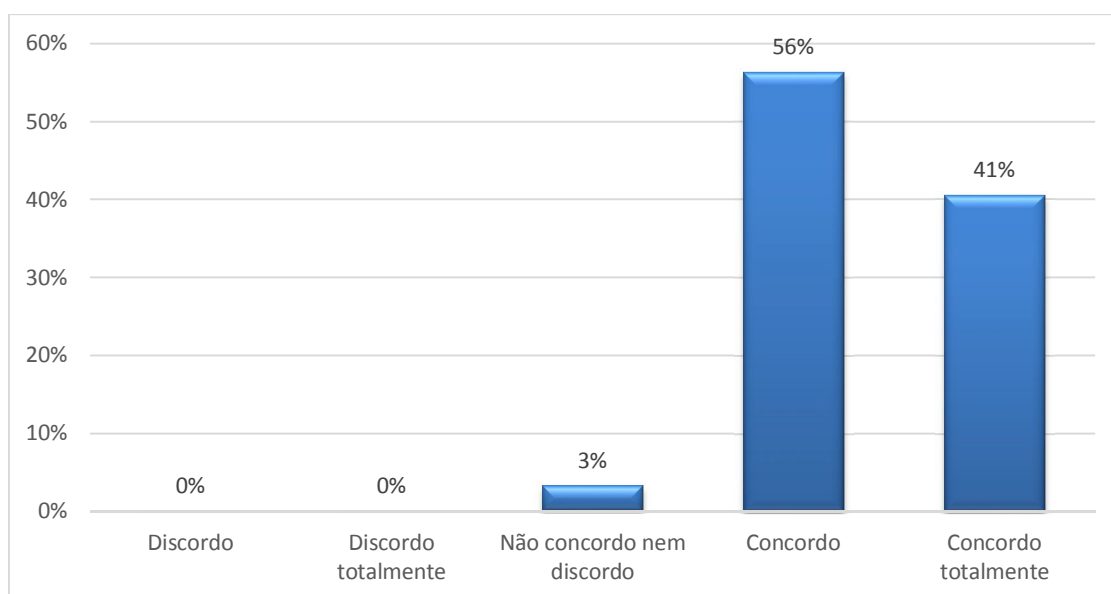


Fonte: Elaboração própria

Relativamente às alíneas da questão 10 em que pretendemos apurar a métrica outros ativos da marca/vantagem competitiva, apuramos que:

1) Cerca de 97% dos consumidores afirmam gostar de comprar marcas com qualidade, enquanto que 3% não concorda nem discorda.

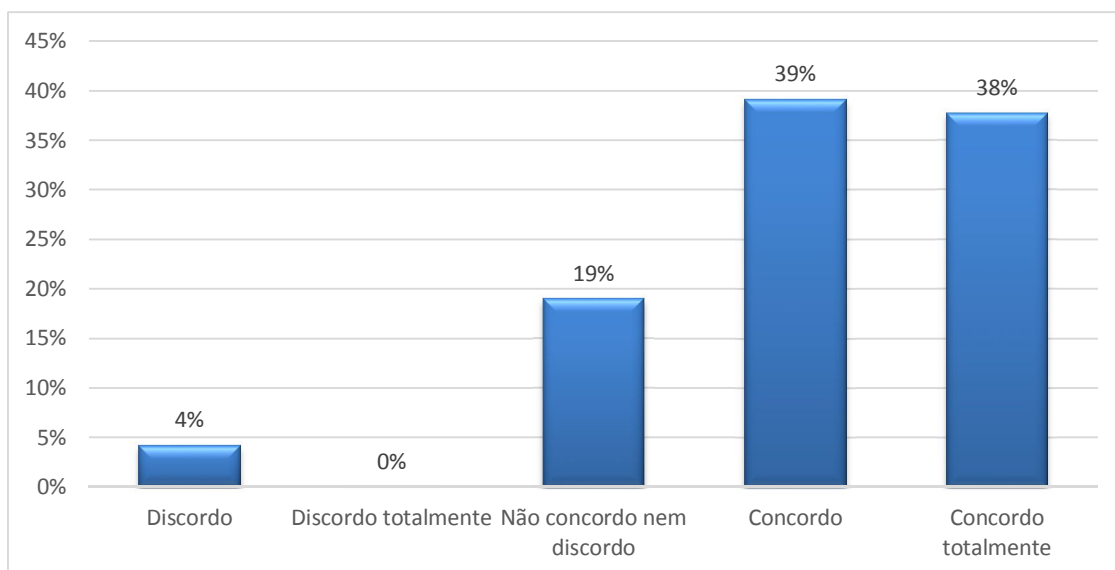
Gráfico 38 – Gosto de comprar marcas com qualidade



Fonte: Elaboração própria

2) Mais de 75% dos inquiridos concorda com a afirmação: “valorizo a responsabilidade social das marcas que compro”, 19% não concorda nem discorda, e 4% discorda da afirmação. (ver gráfico 39)

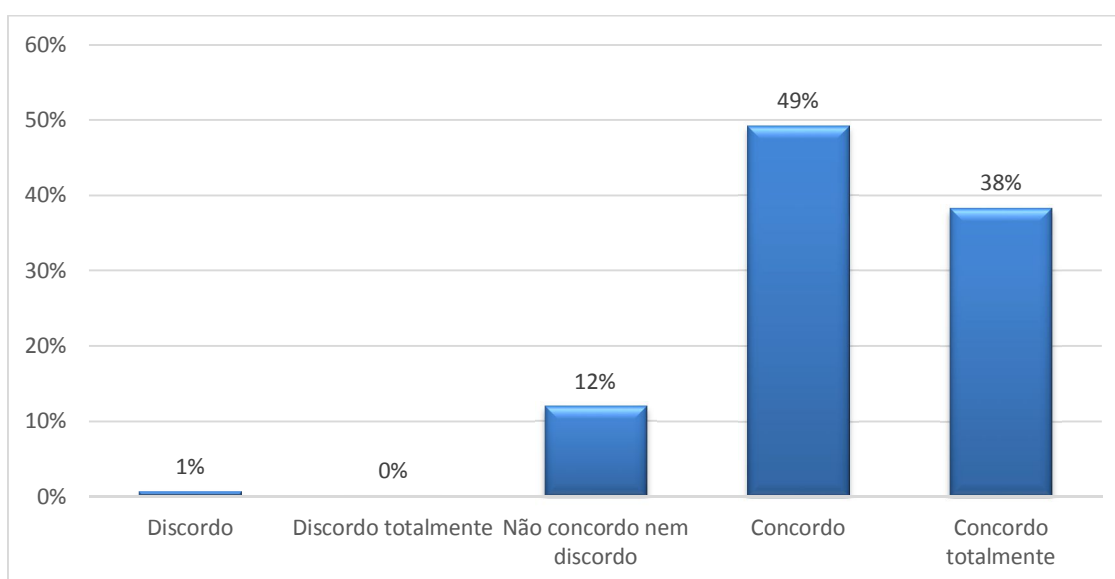
Gráfico 39 – Valorizo a responsabilidade social das marcas que compro



Fonte: Elaboração própria

3) Mais de 85% dos consumidores valoriza marcas com produtos inovadores e exclusivos, 12% não concorda nem discorda, e 1% discorda.

Gráfico 40 – Valorizo marcas com produtos inovadores e exclusivos com características únicas



Fonte: Elaboração própria

2. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização *Idade* e *Área Residencial* e os dados gerais do estudo

Para um melhor entendimento dos dados obtidos pelo questionário, optámos por relacionar os dados de caracterização *Idade* e *Área Residencial* com cada uma das questões efetuadas no questionário.

Assim, é feita a relação destas duas variáveis com algumas das perguntas colocadas no questionário usando o modelo de Aaker.

O cruzamento da métrica *Idade* permitir-nos-á compreender a amplitude de faixas etárias que mais se identificam com a marca, já que os seus produtos estão direccionados para vários tipos de públicos distintos.

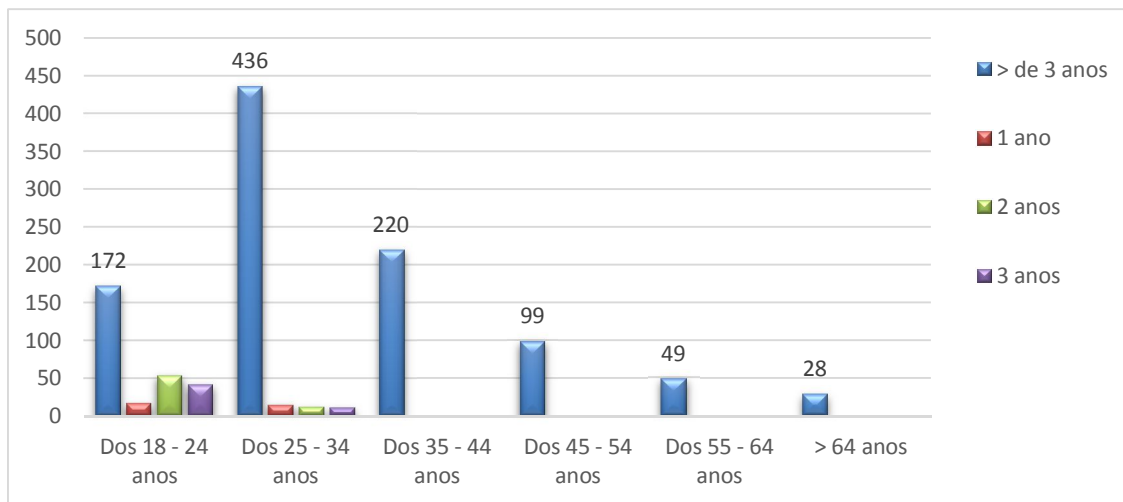
Por sua vez, o cruzamento da métrica *Área Residencial* irá permitir estabelecer uma perceção das zonas onde a marca SAGRES é mais reconhecida.

2.1. Idade

Idade VS Tempo de cliente

Quando comparamos a idade dos inquiridos e a sua permanência enquanto clientes da marca, verificamos que são as faixas etárias mais jovens, dos 18 aos 24 anos e dos 25 aos 34 anos que revelam maior distribuição pelas hipóteses de resposta. Os consumidores com maior expressão são os da faixa etária dos 25 aos 34 anos e afirmam serem consumidores há mais de três anos. (ver gráfico 41)

Gráfico 41 – Idade VS Tempo de cliente

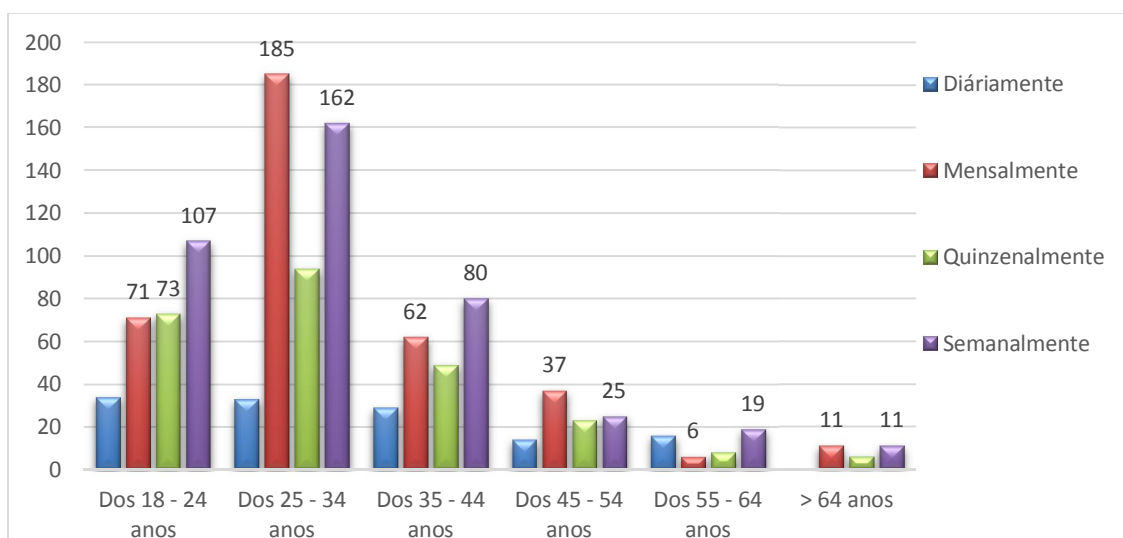


Fonte: Elaboração própria

Idade VS Regularidade de compra

De acordo com o gráfico 41 existe uma predominância na regularidade de compra mensalmente e semanalmente nas faixas etárias compreendidas entre os 18 e os 44 anos.

Gráfico 42 – Idade VS Regularidade de compra

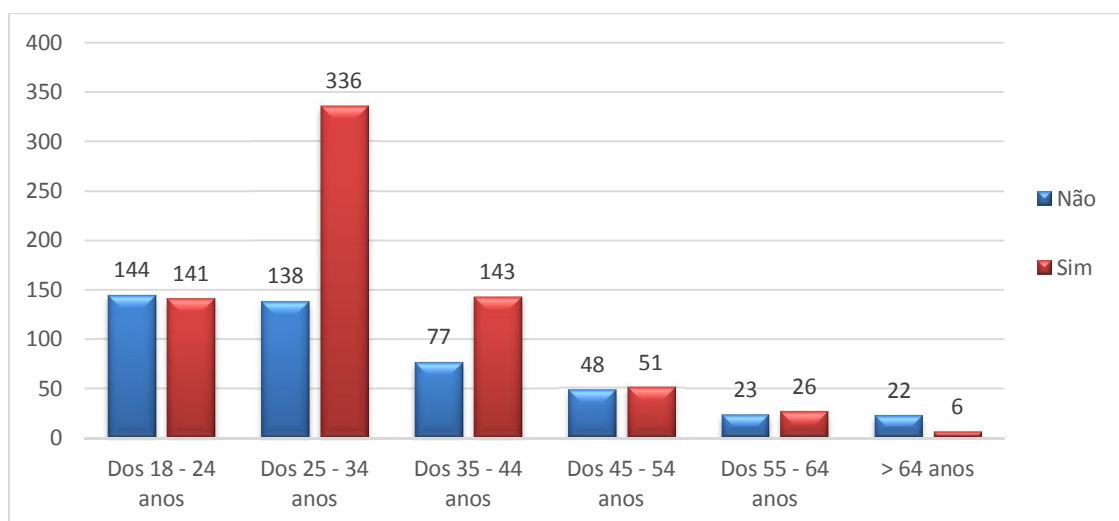


Fonte: Elaboração própria

Idade VS Costuma comprar produtos similares de outras marcas?

A análise ao gráfico permite-nos verificar que na faixa etária dos 25 aos 34 anos a maioria compra produtos similares de outras marcas, o mesmo acontece na faixa dos 35 aos 44 anos. Nas restantes faixas etárias as respostas dividem-se entre o sim e o não.

Gráfico 43 – Idade VS Costuma comprar produtos similares de outras marcas?

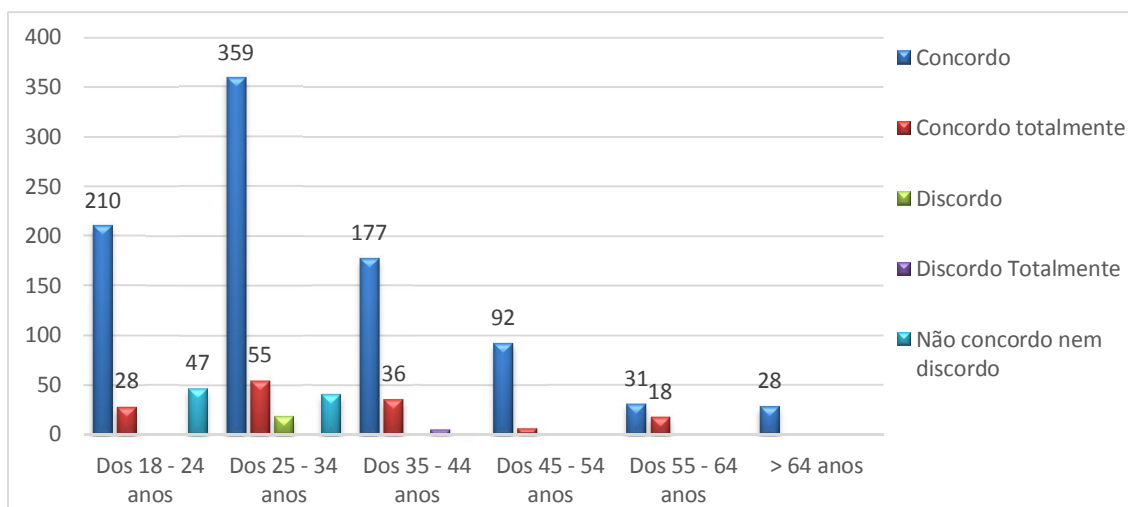


Fonte: Elaboração própria

Idade VS (Pergunta 6) - Estou satisfeito(a) com a marca SAGRES

A faixa etária que revela estar mais satisfeita com a marca é a dos 25 aos 34 anos, seguida da faixa dos 18 aos 24 anos e dos 35 aos 44 anos. Nas restantes faixas etárias verifica-se a mesma tendência, assim pode-se concluir que a maioria dos consumidores está satisfeita com a marca SAGRES. (ver gráfico 44)

Gráfico 44 – Idade VS Estou satisfeito(a) com a marca SAGRES

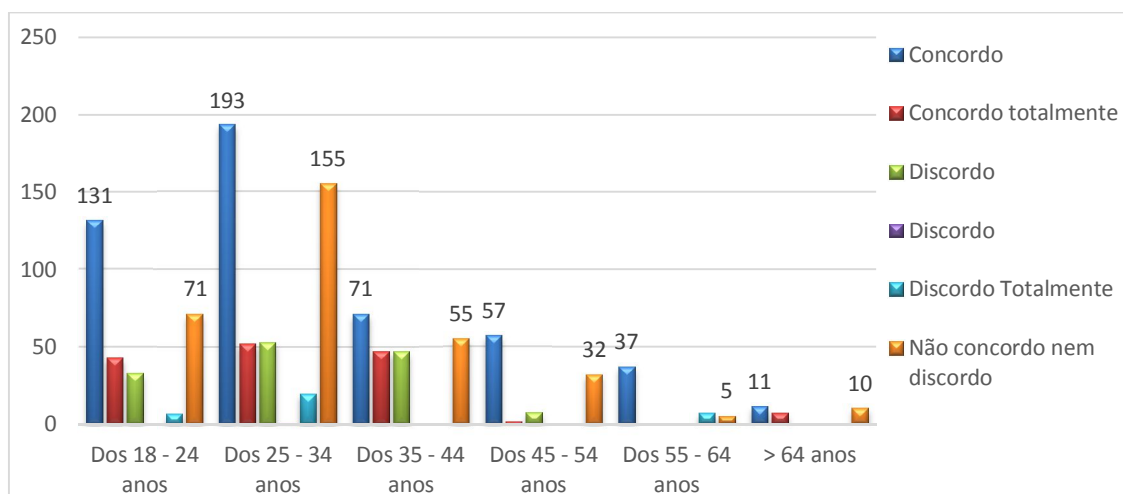


Fonte: Elaboração própria

Idade VS A SAGRES é sempre a minha primeira opção de compra

Como se pode verificar no gráfico, nas faixas etárias mais jovens a maioria dos inquiridos concorda com a afirmação, sendo que este fato é mais evidente na faixa etária dos 25 aos 34 anos.

Gráfico 45 – Idade VS A SAGRES é sempre a minha primeira opção de compra

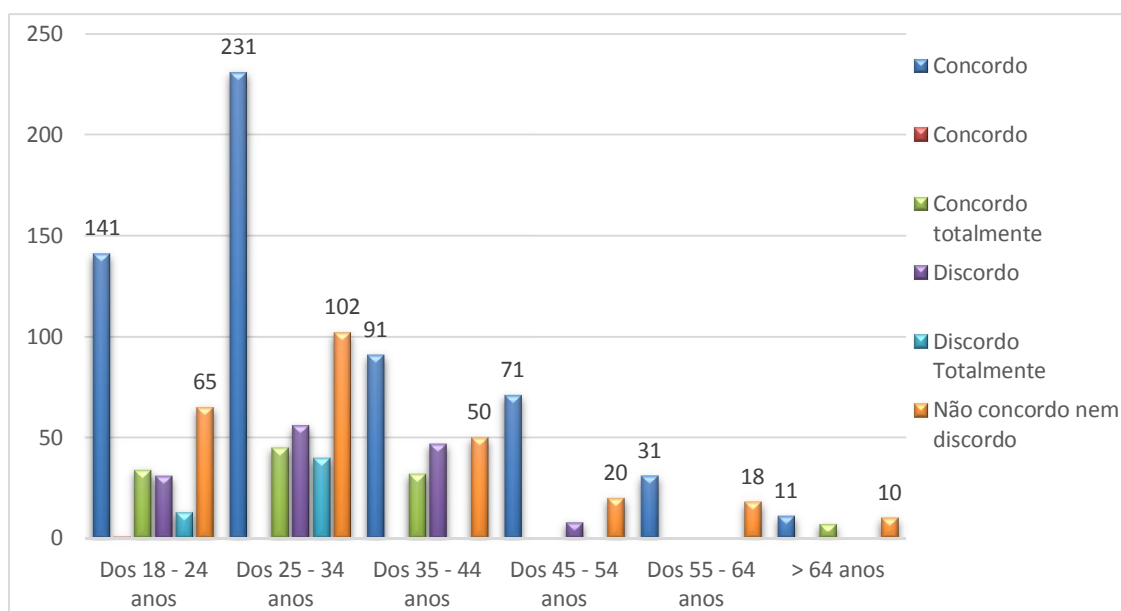


Fonte: Elaboração própria

Idade VS Considero-me fiel à marca SAGRES

Verificamos que as faixas etárias compreendidas entre os 18 e os 64 anos concordam com a afirmação: “considero-me fiel à marca Sagres”, a segunda resposta escolhida em maior número pelos inquiridos é a “não concordo nem discordo”.

Gráfico 46 – Considero-me fiel à marca SAGRES

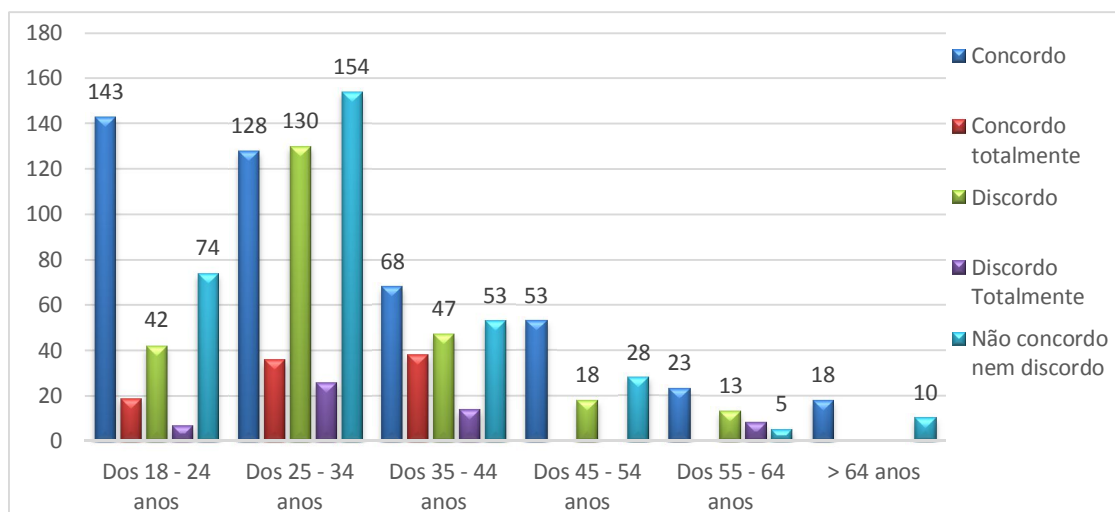


Fonte: Elaboração própria

Idade VS Não compro outra marca se a SAGRES tem o que procuro

A faixa etária que mais concorda com a afirmação, é a dos 18 aos 24 anos, por sua vez nas faixas dos 25 aos 34 e dos 35 aos 44 existe um elevado número de consumidores que discorda. (ver gráfico 47)

Gráfico 47 – Não compro outra marca se a SAGRES tem o que procuro

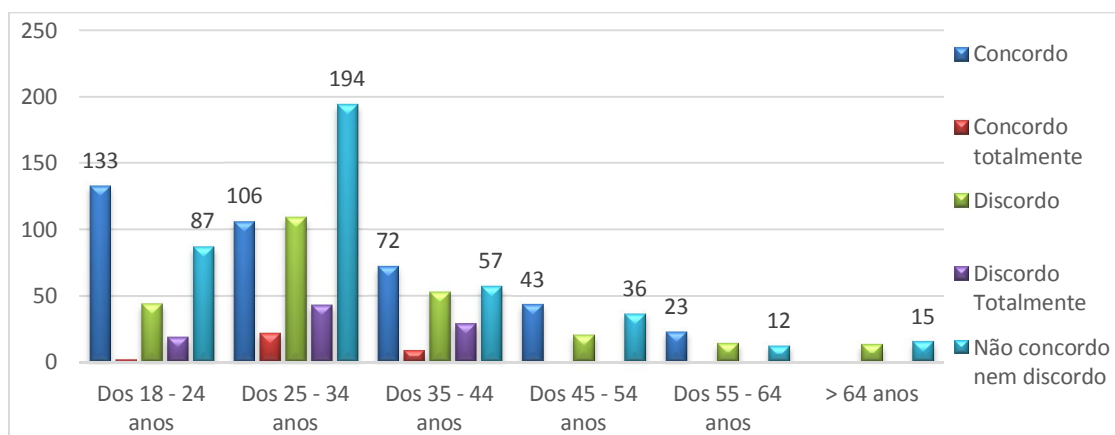


Fonte: Elaboração própria

Idade VS Opto sempre pela marca SAGRES independentemente do preço

No que diz respeito à fidelidade à marca independentemente do preço, o que podemos verificar é que existe um maior nível de discordância com a afirmação na faixa etária dos 25 aos 34 anos, no entanto a faixa dos 18 aos 24 revela um nível elevado de fidelidade à marca.

Gráfico 48 – Idade VS Opto sempre pela marca SAGRES independentemente do preço

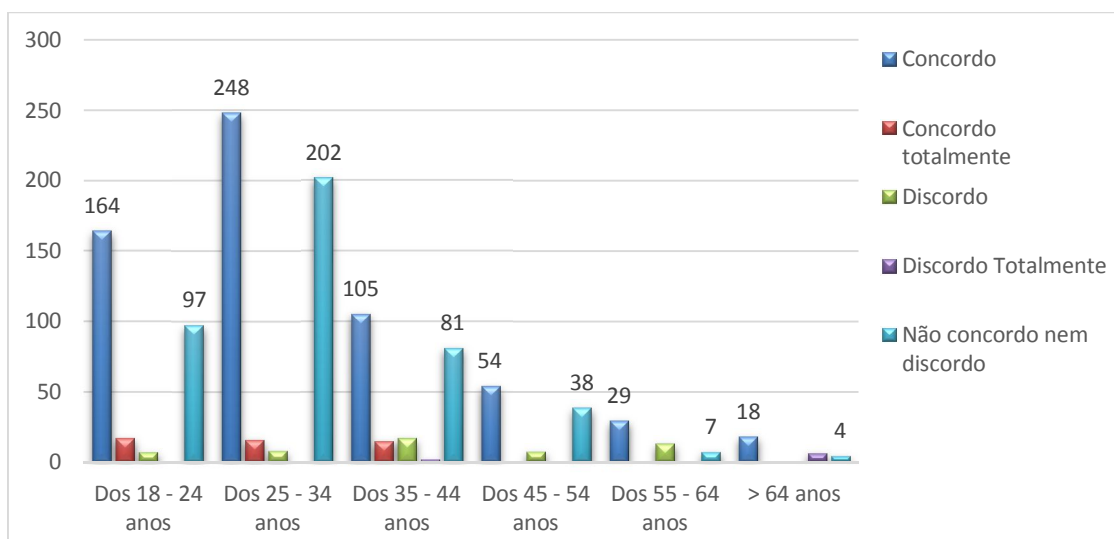


Fonte: Elaboração própria

Idade VS Estou satisfeito com a relação qualidade/preço dos produtos da marca SAGRES

Os consumidores inquiridos revelam um elevado nível de concordância relativamente à relação qualidade/preço dos produtos SAGRES, esta verifica-se em maior número na faixa dos 25 aos 34 anos, que também revela ser a que tem mais consumidores que não concorda nem discorda da afirmação.

Gráfico 49 – Idade Vs Estou satisfeito com a relação qualidade/preço dos produtos da marca SAGRES

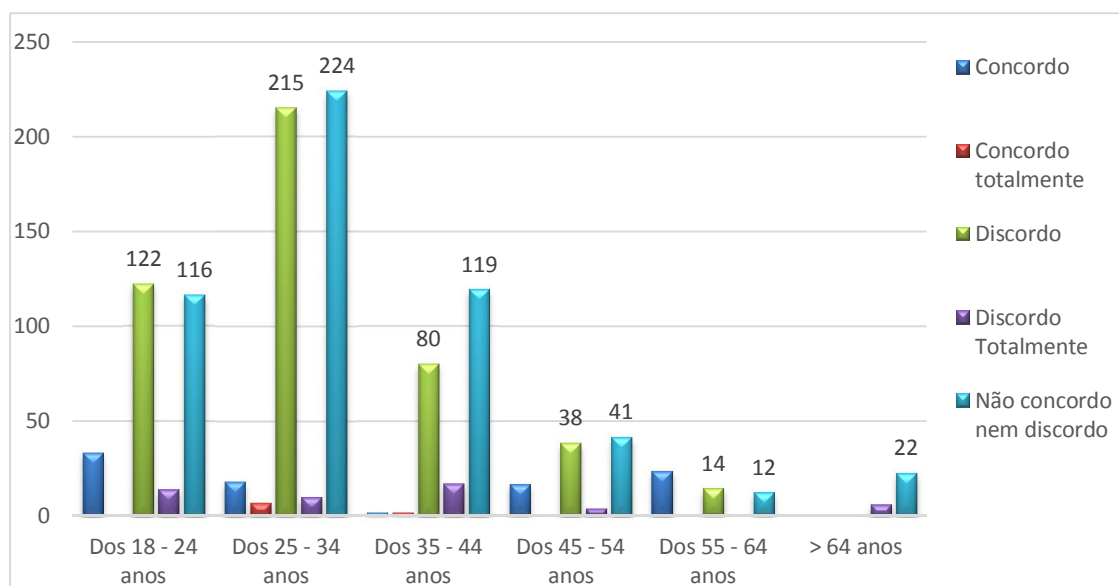


Fonte: Elaboração própria

Idade VS A SAGRES pratica preços demasiado elevados para os produtos que vende

No que respeita à questão “A SAGRES pratica preços demasiado elevados para os produtos que vende”, verificamos que a maioria dos consumidores em todas as faixas etárias não concorda nem discorda. A segunda hipótese de resposta mais selecionada foi “discordo” e está presente em todas as faixas etárias, exceto na faixa etária dos maiores de 64 anos. (ver gráfico 50)

Gráfico 50 – Idade VS A SAGRES pratica preços demasiado elevados para os produtos que vende

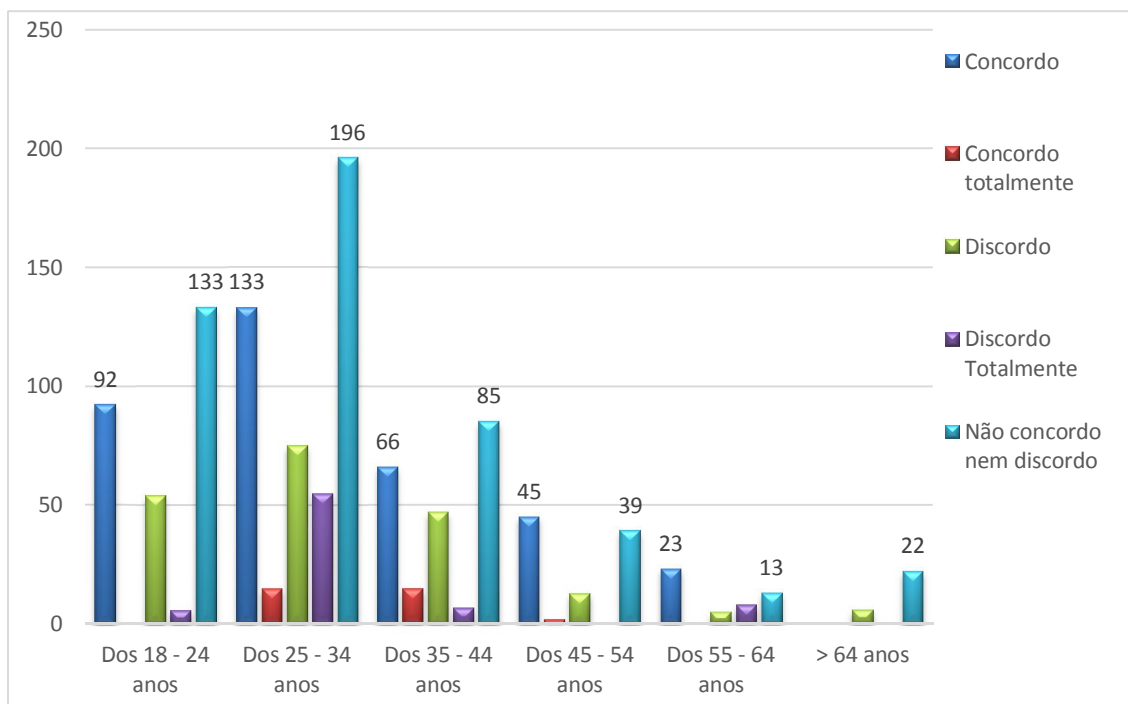


Fonte: Elaboração própria

Idade VS Não troco a marca SAGRES por outra marca semelhante

Verificámos que dos 18 aos 24 anos a maioria dos inquiridos não concorda nem discorda da afirmação, esta tendência repete-se nas restantes faixas etárias, com um ligeiro destaque para a classe dos 25 aos 34 anos. (ver gráfico 51)

Gráfico 51 – Idade VS Não troco a marca SAGRES por outra marca semelhante

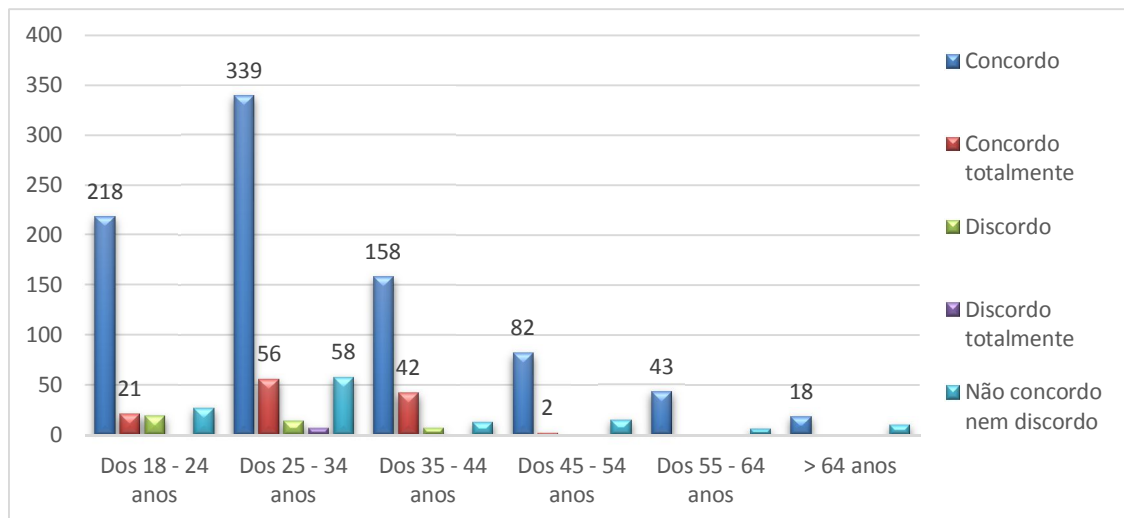


Fonte: Elaboração própria

Idade VS (pergunta 7) – Conheço bem as características da marca SAGRES

No que diz respeito às características da marca SAGRES podemos constatar que a grande maioria dos consumidores conhece bem as características da marca independentemente da faixa etária. (ver gráfico 52)

Gráfico 52 – Idade VS Conheço bem as características da marca SAGRES

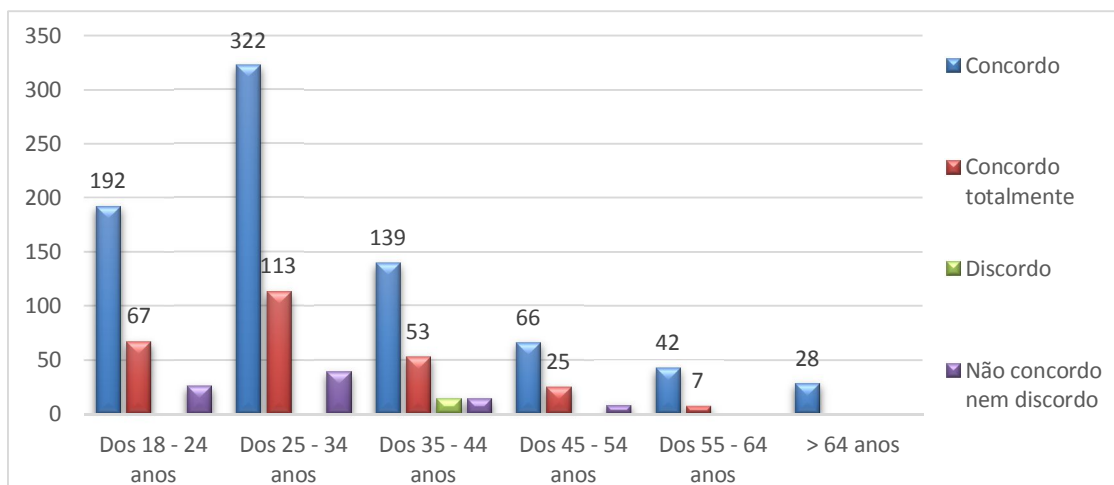


Fonte: Elaboração própria

Idade VS Consigo identificar a marca SAGRES entre as outras suas concorrentes

Neste ponto verificámos que os inquiridos na sua grande maioria concordam ou concordam totalmente com a afirmação, a faixa etária mais representativa é a que compreende as idades entre os 25 e os 34 anos, na faixa etária dos 35 aos 44 anos verificou-se um número reduzido de inquiridos que discorda da afirmação, no entanto verificamos que nas classes etárias mais altas dos 45 anos aos maiores de 64 anos as respostas são positivas. (ver gráfico 53)

Gráfico 53 – Idade VS Consigo identificar a marca SAGRES entre as outras suas concorrentes

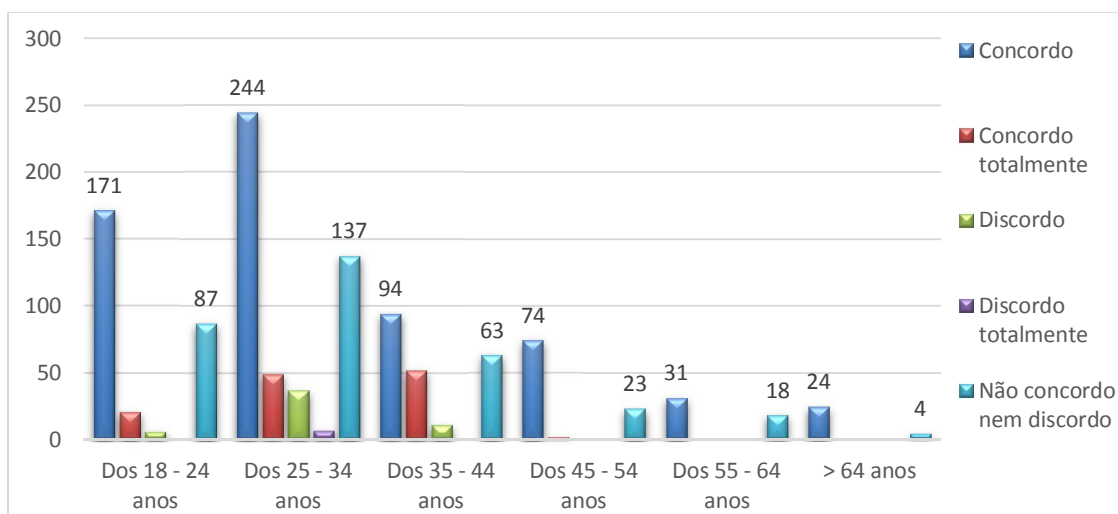


Fonte: Elaboração própria

Idade VS A SAGRES é a marca que eu pondero quando penso em cervejas.

A maioria dos consumidores concorda com a afirmação de que a marca SAGRES é aquela que ponderam quando pensam em cerveja.

Gráfico 54 – A SAGRES é a marca que eu pondero quando penso em cervejas

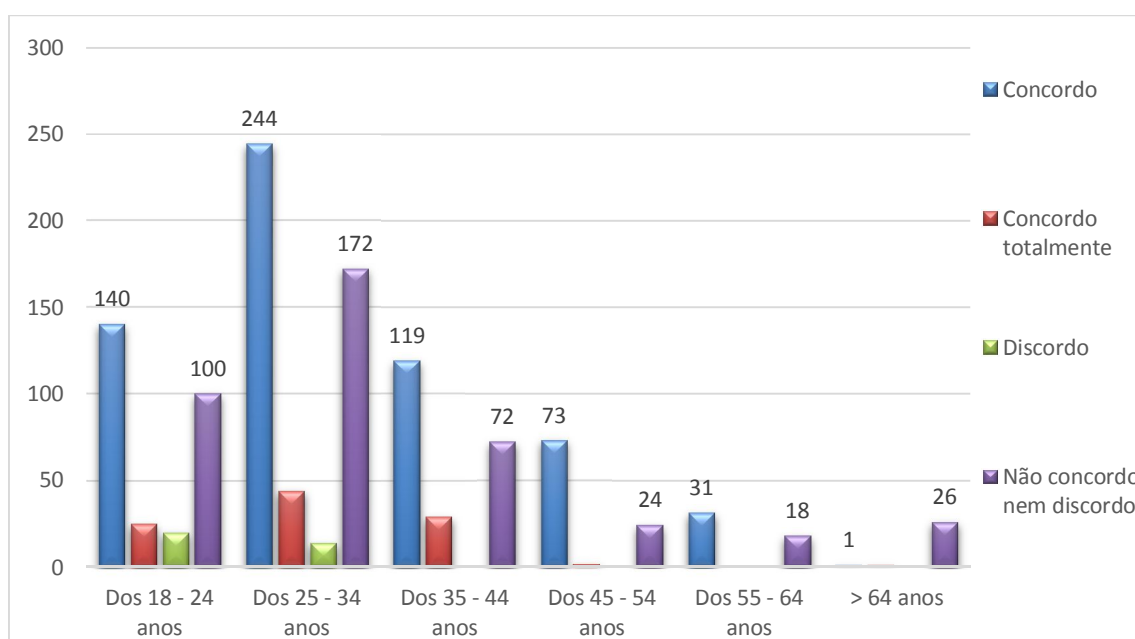


Fonte: Elaboração própria

Idade VS As características da marca SAGRES vêm à minha mente rapidamente

A maioria dos consumidores concorda com a afirmação, com exceção da faixa etária dos maiores de 64 anos em que a maioria dos consumidores respondeu “não concordo nem discordo”.

Gráfico 55 – Idade VS As características da marca SAGRES vêm à minha mente rapidamente

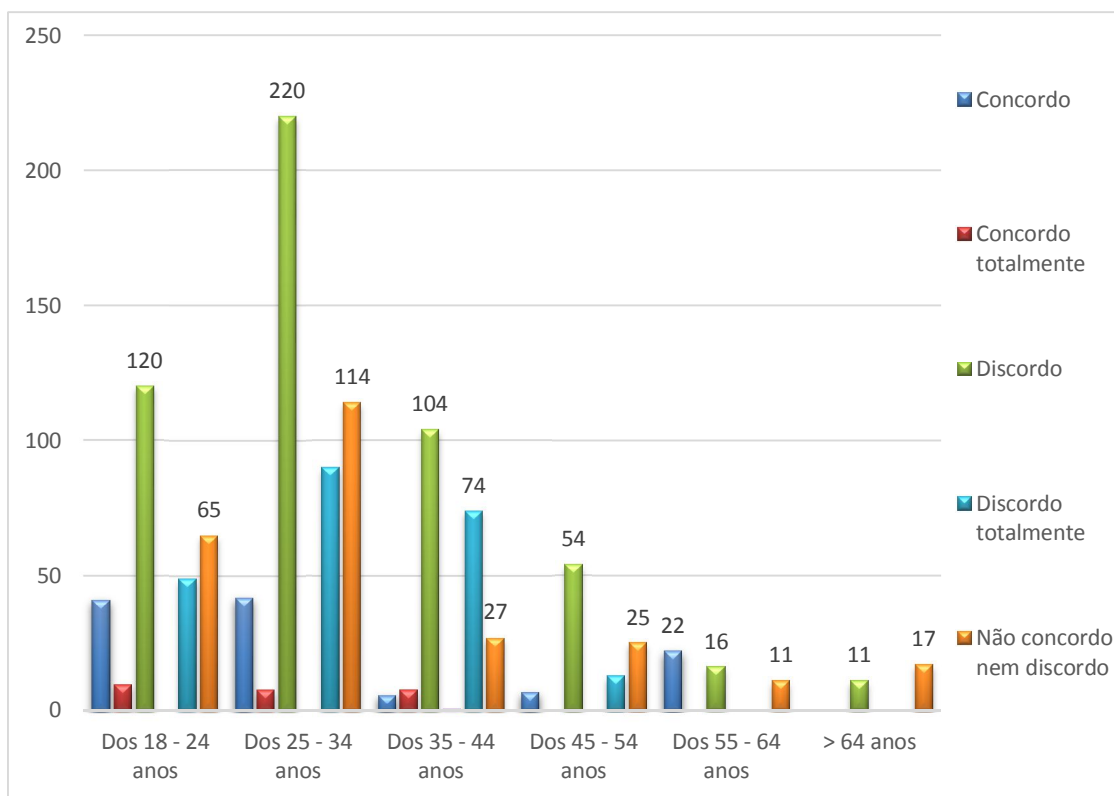


Fonte: Elaboração própria

Idade VS Tenho dificuldade em imaginar a marca SAGRES

Nesta alínea a maioria dos consumidores discordou ou discordou totalmente da afirmação: “tenho dificuldade em imaginar a marca SAGRES”. (ver gráfico 56)

Gráfico 56 – Idade VS Tenho dificuldade em imaginar a marca SAGRES

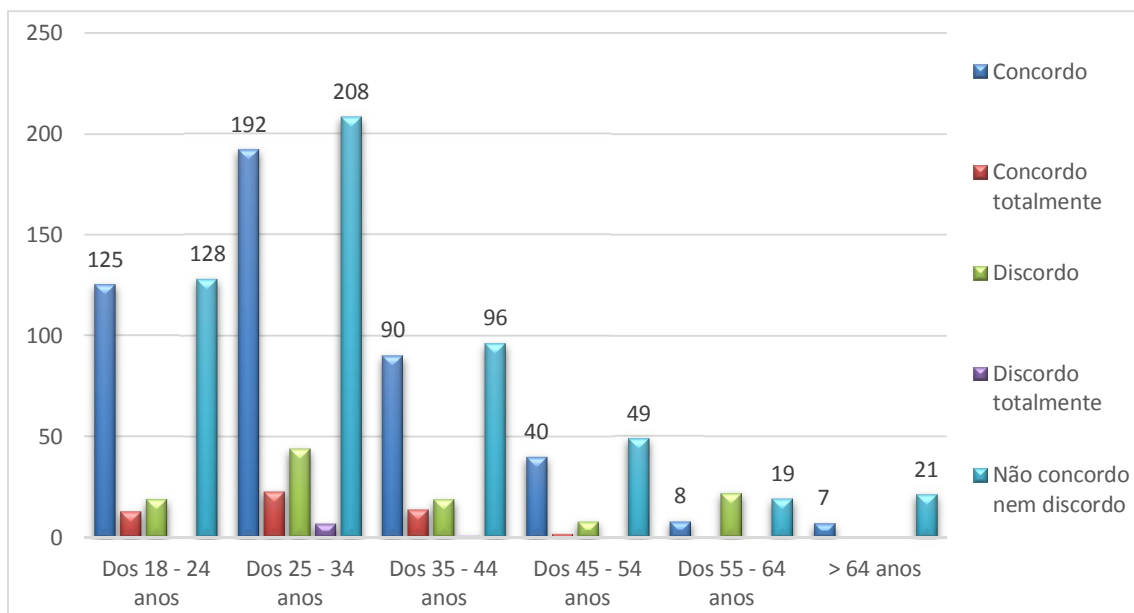


Fonte: Elaboração própria

Idade VS Faz sentido comprar a marca SAGRES em vez de produtos de outras marcas mesmo quando são similares

Relativamente à afirmação se faz sentido comprar a marca Sagres ao invés de outras marcas, a maioria dos consumidores respondeu: “não concordo nem discordo” independentemente da faixa etária, a segunda resposta mais escolhida foi: concordo. (ver gráfico 57)

Gráfico 57 – Idade VS faz sentido comprar a marca SAGRES em vez de produtos de outras marcas mesmo quando são similares

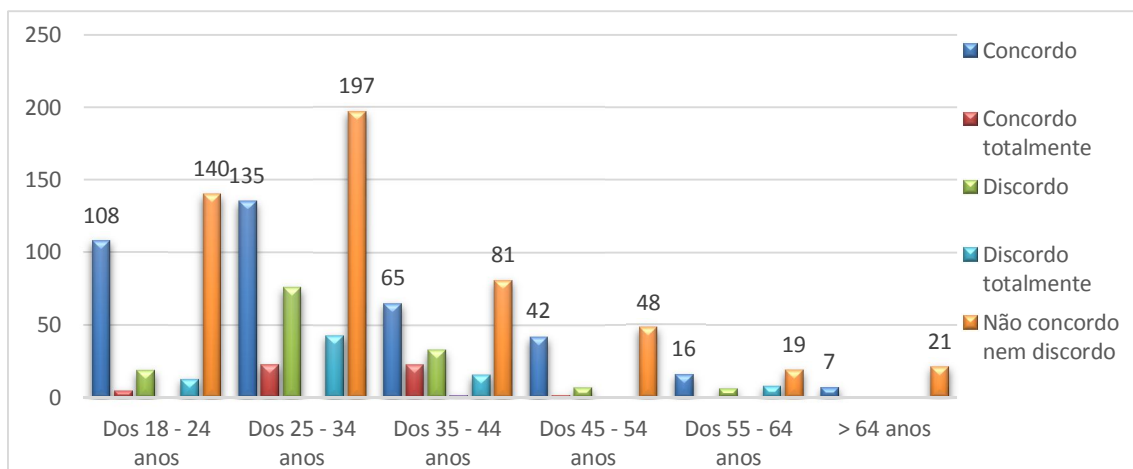


Fonte: Elaboração própria

Idade VS A SAGRES é a única que preenche totalmente as minhas expectativas

Os consumidores face à afirmação de que “a Sagres é a única que preenche totalmente as minhas expectativas” responderam na sua maioria com: não concordo nem discordo independentemente da faixa etária, verificámos no entanto que nas faixas etárias que compreendem as idades entre os 18 e os 64 anos existe um elevado número de consumidores que concordam com a afirmação. (ver gráfico 58)

Gráfico 58 – Idade VS A SAGRES é a única que preenche totalmente as minhas expectativas

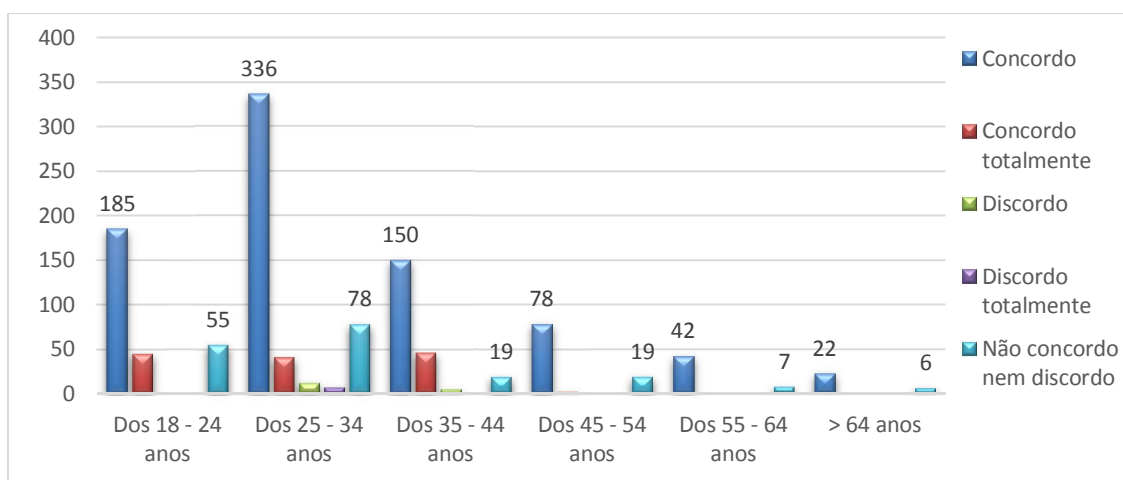


Fonte: Elaboração própria

Idade VS (pergunta 8) Os produtos da SAGRES correspondem às minhas expectativas

A maioria dos consumidores concorda ou concorda totalmente com a afirmação proferida.

Gráfico 59 – OS produtos da SAGRES correspondem às minhas expectativas

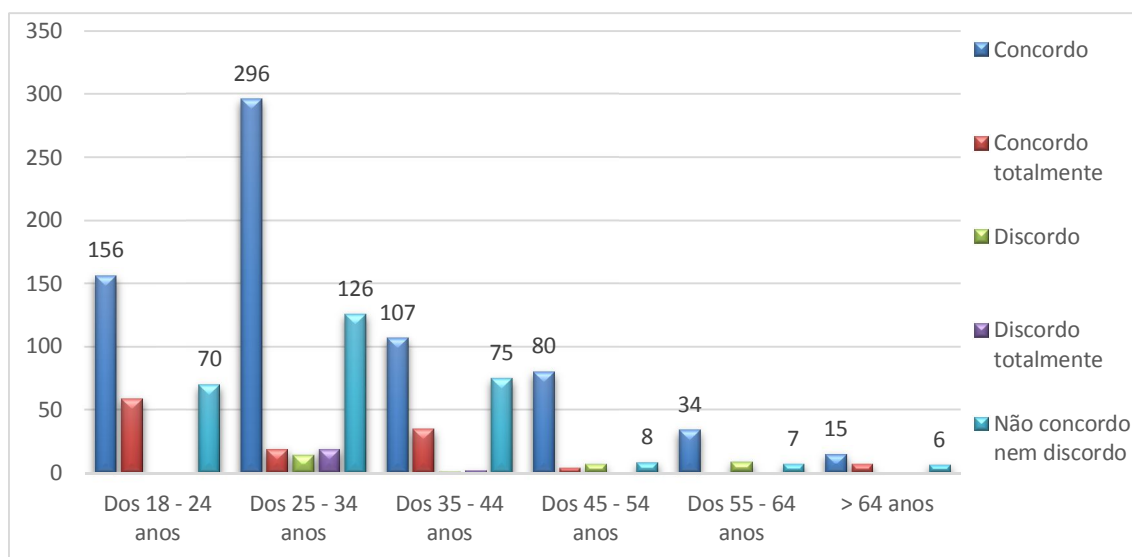


Fonte: Elaboração própria

Idade VS Vou comprar a marca SAGRES numa próxima oportunidade

A maioria dos consumidores da marca SAGRES concorda quanto à possibilidade de comprar produtos da marca numa próxima oportunidade.

Gráfico 60 – Idade Vs Vou comprar a marca SAGRES numa próxima oportunidade

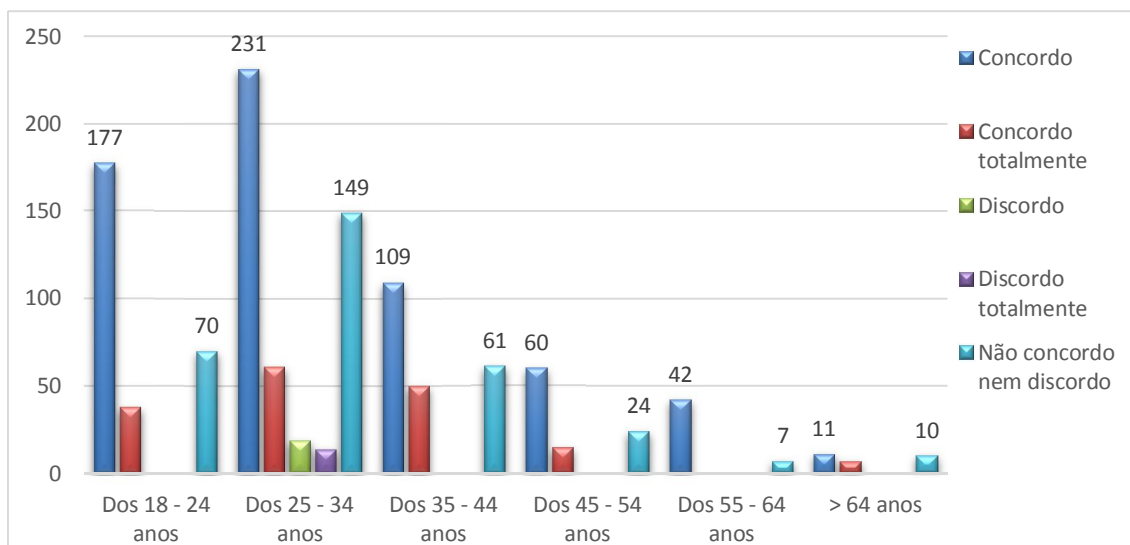


Fonte: Elaboração própria

Idade VS Recomendo a marca SAGRES numa próxima oportunidade

A maioria dos consumidores inquiridos recomenda a marca SAGRES numa próxima oportunidade, no entanto verificámos a existência de um valor significativo de consumidores na faixa etária dos 25 aos 34 que não concorda nem discorda. (ver gráfico 61)

Gráfico 61 – Idade VS Recomendo a marca SAGRES numa próxima oportunidade

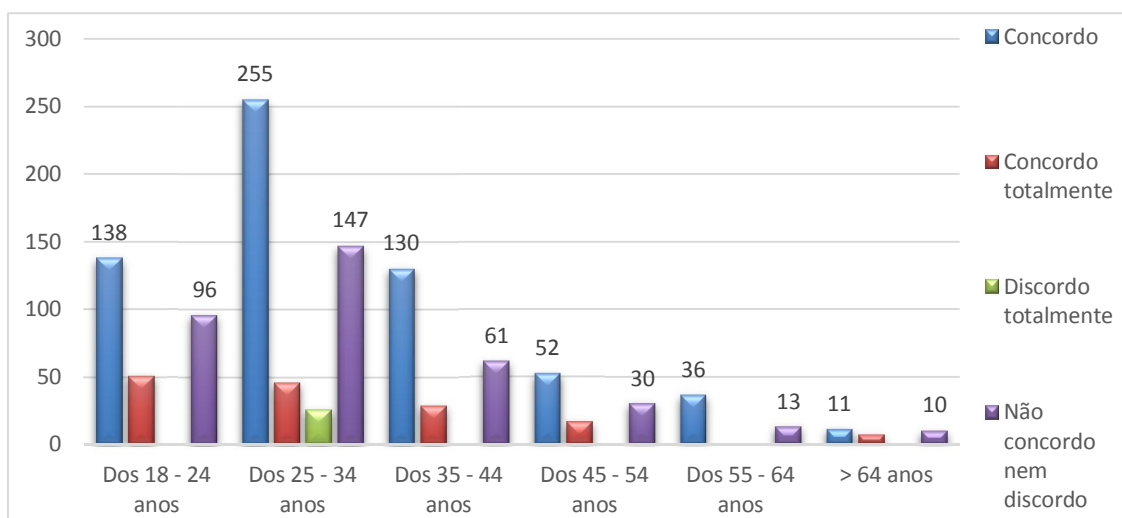


Fonte: Elaboração própria

Idade VS Recomendo a marca SAGRES aos meus amigos

Observámos que a maioria dos consumidores recomendaria a marca SAGRES aos seus amigos independentemente da faixa etária.

Gráfico 62 – Idade Vs Recomendo a marca SAGRES aos meus amigos



Fonte: Elaboração própria

Idade VS Os produtos da marca SAGRES são de alta qualidade

Ao analisarmos esta alínea, percebemos que a maioria dos consumidores concorda ou concorda totalmente com afirmação, com maior incidência nas faixas etárias dos 18 aos 24, dos 25 aos 34 e dos 35 aos 44 anos.

Idade VS Confio totalmente na marca SAGRES

Neste campo verificou-se que a maioria dos inquiridos concorda com a afirmação, depositando nesta um grau elevado de confiança, no entanto verificou-se a existência de um número de inquiridos com alguma relevância que não concorda nem discordam da afirmação na faixa etária dos 25 aos 34 anos.

Idade VS Sei o que posso esperar da marca SAGRES

A grande maioria dos consumidores inquiridos concorda ou concorda totalmente com a afirmação: “Sei o que posso esperar da marca Sagres”, verificando-se a existência de uma pequena quantidade de consumidores que discorda ou discorda totalmente na faixa etária dos 25 aos 34 anos.

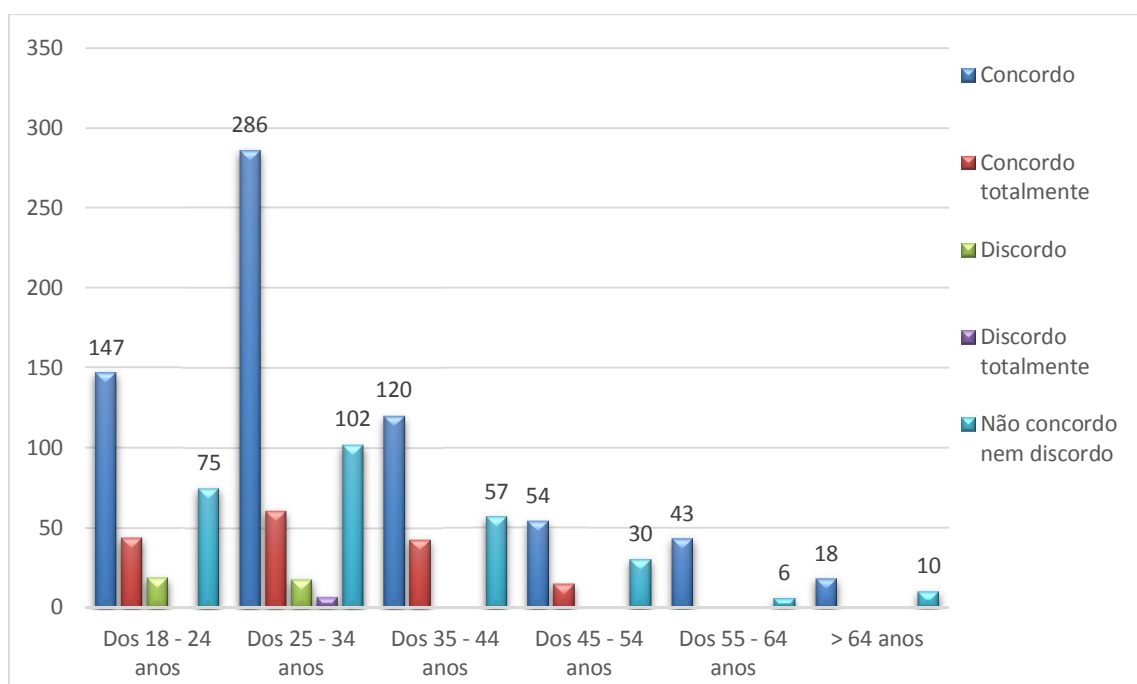
Idade VS A SAGRES está direccionada para clientes que procuram produtos de qualidade

A maioria dos consumidores concorda que a marca Sagres está direccionada para clientes que procuram produtos inovadores, as faixas etárias onde é mais visível a concordância referida anteriormente são as compreendidas entre os 18 e os 54 anos de idade.

Idade VS A marca SAGRES aposta em produtos inovadores

Por último ao analisarmos a ultima alínea desta pergunta, verificámos que a maioria dos consumidores concorda que a Sagres faz uma aposta em produtos inovadores, principalmente nas faixas etárias dos 18 aos 24 anos, dos 25 aos 34 e dos 35 aos 44 anos.

Gráfico 63 – Idade VS A marca SAGRES aposta em produtos inovadores

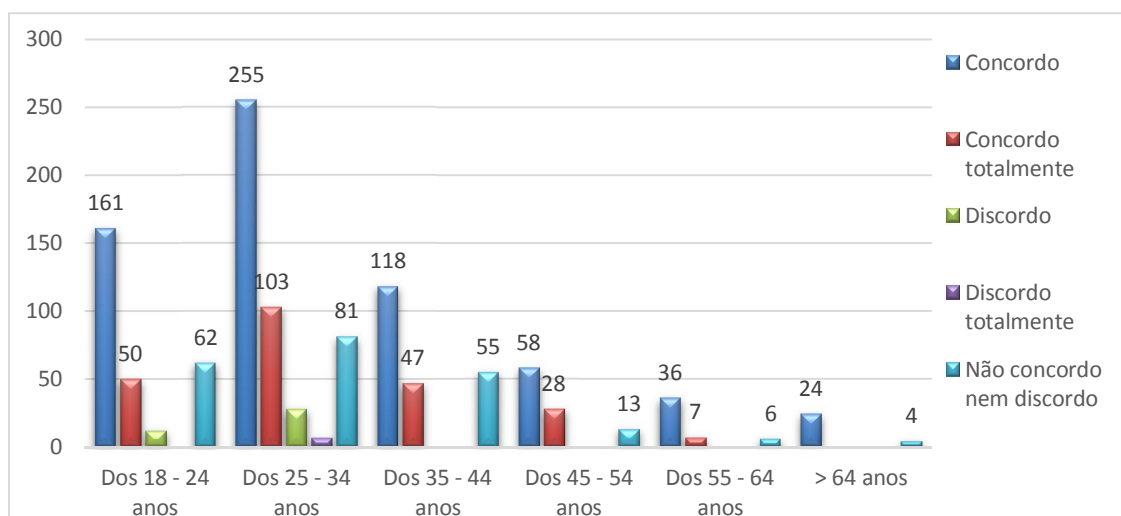


Fonte: Elaboração própria

Idade VS (pergunta 9) Com a SAGRES encontro produtos para todas as ocasiões

No que diz respeito a esta alínea, a maioria dos consumidores concorda ou concorda totalmente com a afirmação de que a Sagres lhes oferece produtos para todas as ocasiões, em todas as idades existe uma percentagem elevada que concorda destacando-se as faixas etárias dos 18 aos 24 e dos 25 aos 34 anos, verificou-se no entanto na faixa dos 25 aos 34 alguns consumidores em desacordo com a afirmação.

Gráfico 64 – Idade Vs Com a SAGRES encontro produtos para todas as ocasiões



Fonte: Elaboração própria

Idade VS A marca SAGRES está direcionada para o conceito de consumidor moderno, urbano e irreverente.

A maioria dos consumidores concordam ou concordam totalmente quanto à afirmação de que a marca SAGRES está vocacionada para o consumidor moderno, urbano e irreverente

Idade VS A SAGRES está direcionada para quem procura produtos inovadores e exclusivos

A grande maioria dos consumidores da marca SAGRES concordam com a afirmação, a segunda resposta mais selecionada pelos consumidores foi “não concordo nem discordo” seguida de concordo totalmente nas faixas etárias dos 18 aos 54 anos, verificou-se ainda a existência de uma quantidade significativa de consumidores na faixa dos 25 aos 34 anos que discorda da afirmação.

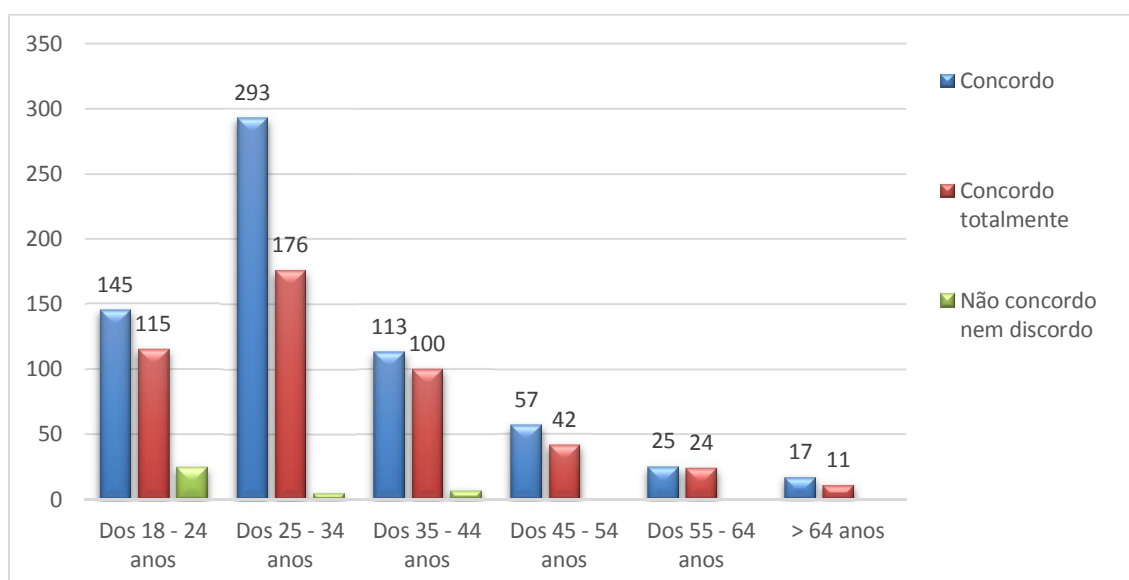
Idade VS Sinto-me confiante ao consumir um produto SAGRES

A maioria dos consumidores inquiridos sentem-se confiantes ao consumirem produtos da marca SAGRES independentemente da faixa etária, exceto na faixa etária dos maiores de 64 anos em que a maioria respondeu: “não concordo nem discordo”.

Idade VS (pergunta 10) Gosto de comprar marcas com qualidade

Por último, ao observarmos as alíneas da pergunta 10, verificámos que a maioria dos consumidores aprecia marcas com qualidade tendo a maioria dos inquiridos concordado ou concordado totalmente com a afirmação, no entanto verificou-se um número reduzido de consumidores que respondeu: “não concordo nem discordo” nas faixas etárias compreendidas entre os 18 e os 44 anos.

Gráfico 65 – Idade VS Gosto de comprar marcas com qualidade

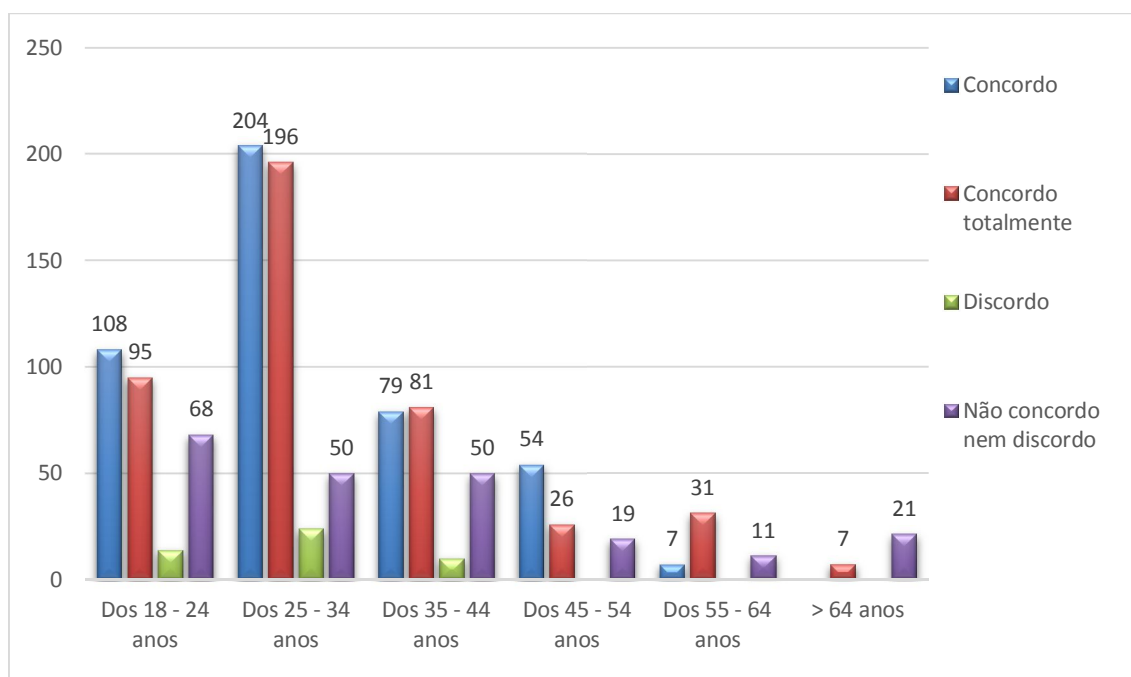


Fonte: Elaboração própria

Idade VS Valorizo a responsabilidade social das marcas que compro

Como se pode verificar no gráfico a maioria dos consumidores concorda ou concorda totalmente com a afirmação, verificou-se no entanto a existência de um número significativo de consumidores nas faixas etárias mais jovens que não concordam nem discordam da afirmação.

Gráfico 66 – Idade VS Valorizo a responsabilidade social das marcas que compro



Fonte: Elaboração própria

Idade VS Valorizo marcas com produtos inovadores e exclusivos com características únicas

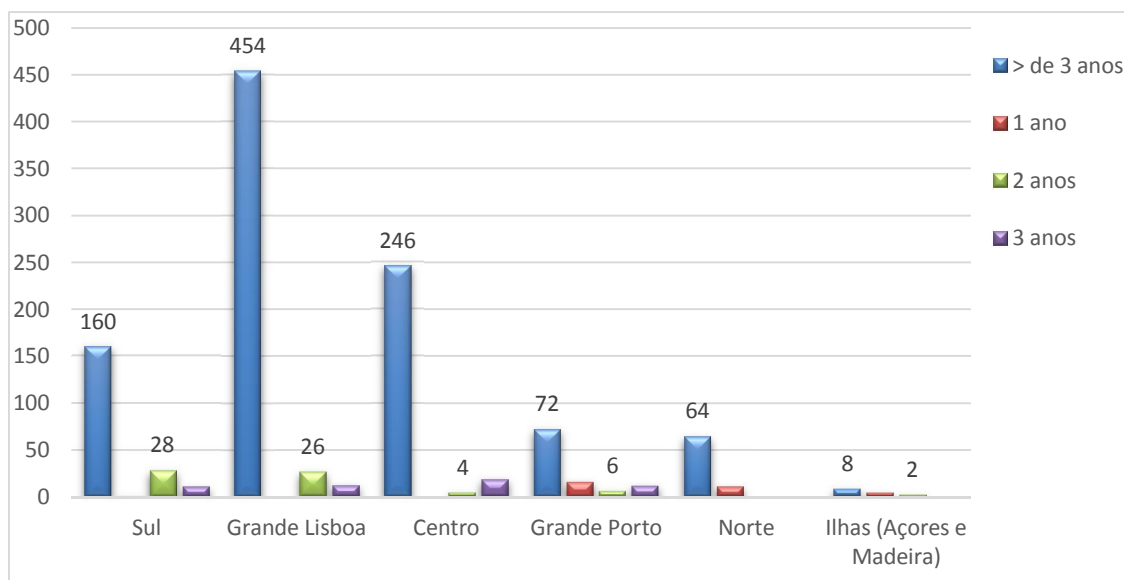
Por último, nesta alínea verificou-se que os consumidores valorizam marcas com produtos inovadores e exclusivos independentemente da idade.

2.2. Área Residencial

Área Residencial VS Tempo de cliente

Como se pode verificar pelo gráfico, não existem diferenças significativas entre a área residencial e o tempo de cliente dos consumidores da marca SAGRES, na sua grande maioria adquirem a marca há mais de 3 anos.

Gráfico 67 – Área Residencial VS Tempo de cliente



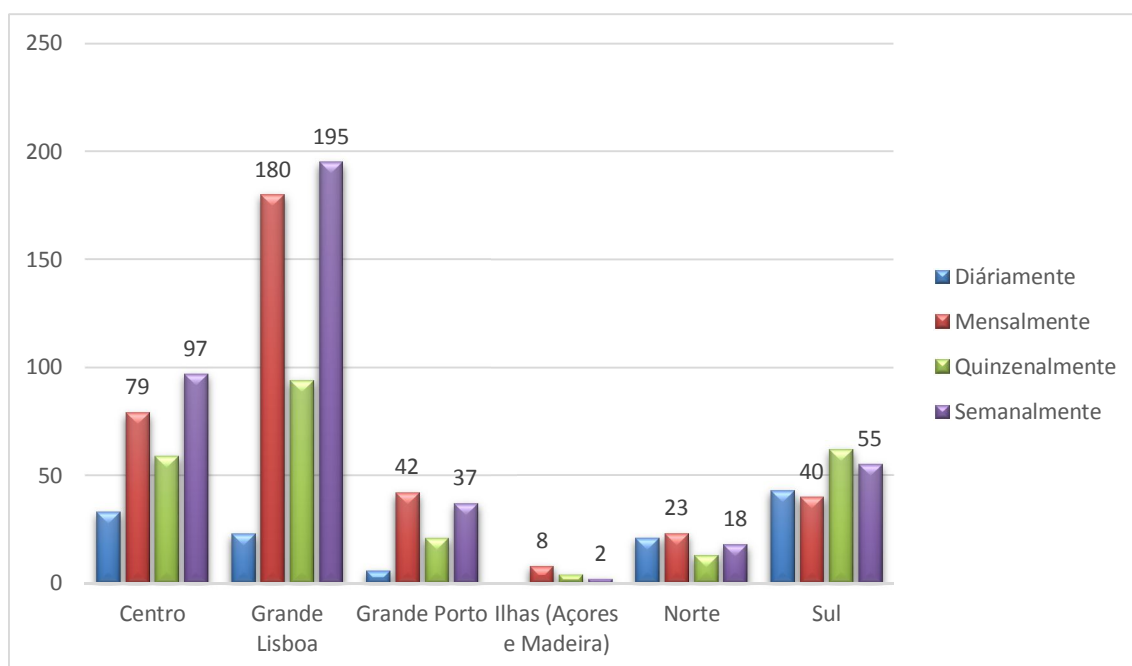
Fonte: Elaboração própria

Área Residencial VS Regularidade de compra

No que respeita à regularidade de compra, segundo o gráfico na região centro a maioria dos consumidores compra a marca semanalmente, esta é a segunda zona que mais concentra consumidores da marca. Na grande Lisboa a maioria dos consumidores compra semanalmente, sendo que a segunda opção mais escolhida é a opção “mensalmente”, de destacar que a grande Lisboa é a zona que concentra mais consumidores. No Grande Porto a maioria dos consumidores adquire produtos da marca mensalmente, nas Ilhas as respostas

dividem-se no entanto a maioria adquire mensalmente. No norte as opiniões dividem-se no entanto a maioria adquire mensalmente. Por sua vez no Sul a maioria dos consumidores adquire quinzenalmente.

Gráfico 68 – Área Residencial VS Regularidade de compra

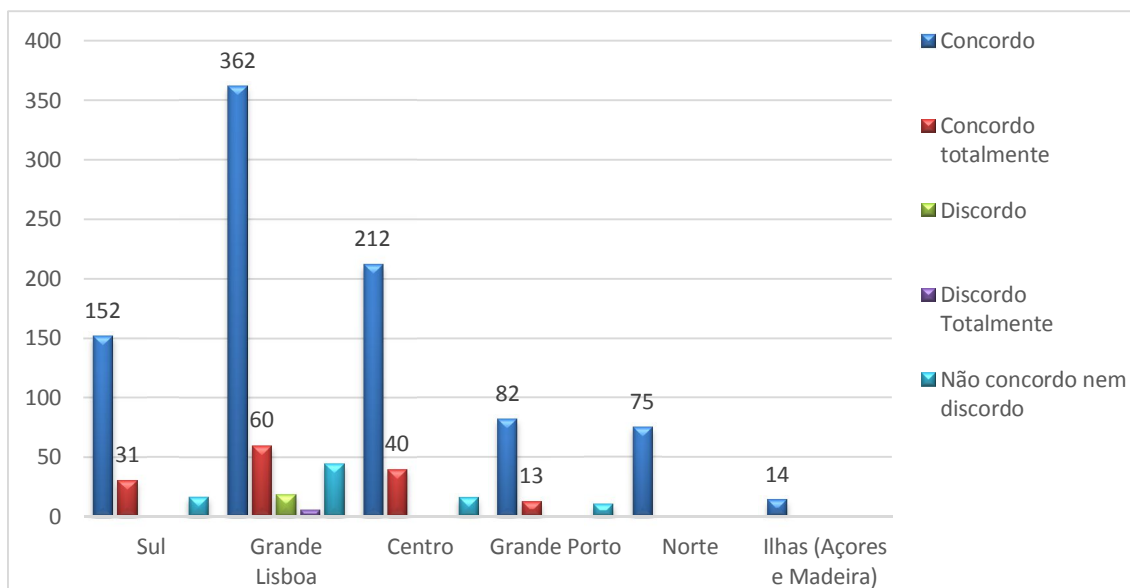


Fonte: Elaboração própria

Área Residencial VS (pergunta 6) Estou satisfeito(a) com a marca SAGRES

No que diz respeito às alienas da questão 6, e relativamente à afirmação “estou satisfeito(a) com a marca SAGRES”, verificámos que a maioria dos consumidores concorda com a afirmação. (ver gráfico 69)

Gráfico 69 – Área Residencial VS Estou satisfeito(a) com a marca SAGRES

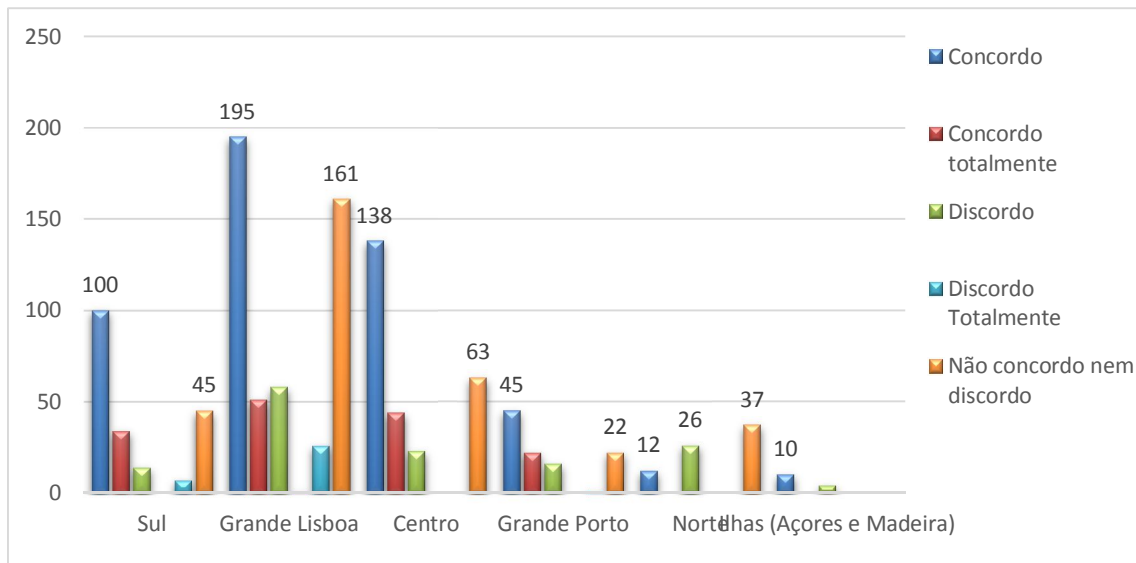


Fonte: Elaboração própria

Área Residencial VS A marca SAGRES é sempre a minha primeira opção de compra

Com exceção do Norte todos os consumidores das restantes regiões concordam ou concordam totalmente com a afirmação. (ver gráfico 70)

Gráfico 70 – Área Residencial VS A marca SAGRES é sempre a minha primeira opção de compra

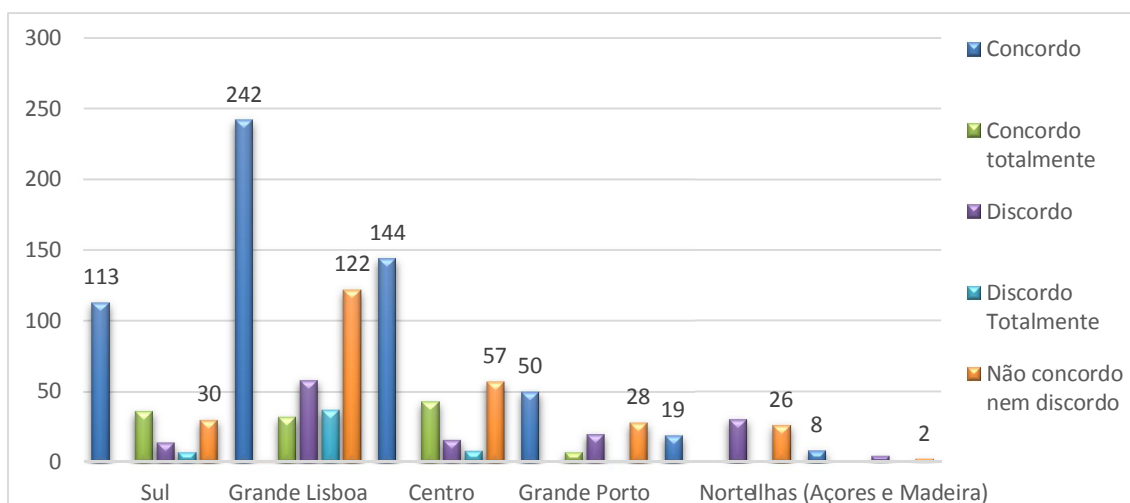


Fonte: Elaboração própria

Área Residencial VS Considero-me fiel à marca SAGRES

Todos os consumidores com exceção dos que se encontram no Norte e nas Ilhas concordam com a afirmação.

Gráfico 71 – Área Residencial VS Considero-me fiel à marca SAGRES

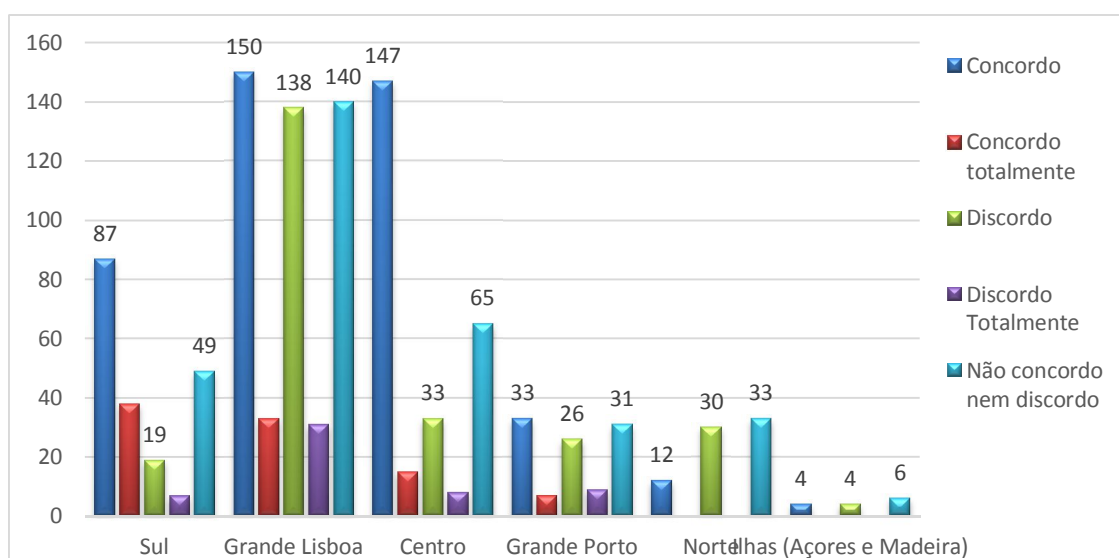


Fonte: Elaboração própria

Área Residencial VS Não compro outra marca se a SAGRES tem o que procuro

A maioria dos consumidores do Sul, Grande Lisboa e Centro afirma que não compra outra marca quando a SAGRES tem aquilo que procura, a região que mais se destaca é a da grande Lisboa, que também apresenta um elevado número de consumidores que responderam: “não concordo nem discordo” e “discordo”.

Gráfico 72 – Área Residencial VS Não compro outra marca se a SAGRES tem o que procuro



Fonte: Elaboração própria

Área Residencial VS Opto sempre pela marca SAGRES independentemente do preço

No que diz respeito à afirmação “opto sempre pela marca SAGRES independentemente do preço”, no Sul a maioria dos consumidores inquiridos concorda com a afirmação, na Grande Lisboa verifica-se a mesma tendência, verificando-se no entanto nesta região um elevado número de respostas

discordantes. No centro a resposta mais escolhida foi: Não concordo nem discordo, seguida de concordo. No grande Porto a maioria dos consumidores discorda, e no norte repete-se a mesma tendência, nas Ilhas a maioria dos consumidores discorda.

Área Residencial VS Estou satisfeito(a) com a relação qualidade/preço dos produtos da marca SAGRES

Relativamente à questão “estou satisfeito(a) com a relação qualidade/preço dos produtos da marca SAGRES”, a maioria dos consumidores concorda com a afirmação, com exceção do Norte em que a maioria não concorda nem discorda e das Ilhas em que a maioria também não concorda nem discorda.

Área Residencial VS A SAGRES pratica preços demasiado elevados para os produtos que vende

A maioria dos consumidores não concorda nem discorda da afirmação, com exceção da Grande Lisboa em que discordam.

Área Residencial VS Não troco a marca SAGRES por outra marca semelhante

A maioria dos consumidores não concorda nem discorda da afirmação, com exceção da região Centro em que concordam com a afirmação, e do Norte que discordam.

Área Residencial VS (pergunta 7) Conheço bem as características da marca SAGRES

No que diz respeito às questões das alíneas da pergunta 7, podemos verificar que a maioria dos consumidores conhece bem as características da marca SAGRES, independentemente do local em que se encontram situadas.

Área Residencial VS Consigo identificar a marca SAGRES entre as outras suas concorrentes

A maioria dos consumidores inquiridos consegue identificar a marca SAGRES entre outras marcas concorrentes, a maioria dos inquiridos respondeu concordo/concordo totalmente à afirmação.

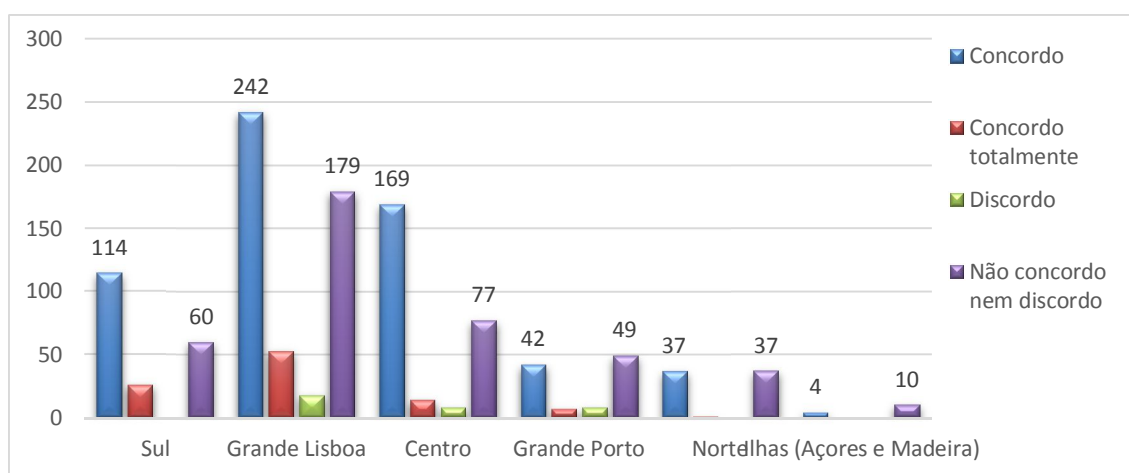
Área Residencial VS A SAGRES é a marca em que eu pondero quando penso em cervejas

Nesta alínea a tendência mantém-se com os consumidores a concordarem com a afirmação: “a SAGRES é a marca em que eu pondero quando penso em cervejas”.

Área Residencial VS As características da marca SAGRES vêm à minha mente rapidamente

As características da marca surgem rapidamente na mente da maioria dos consumidores, especialmente no Sul e na Grande Lisboa.

Gráfico 73 – Área Residencial VS As características da marca SAGRES vêm à minha mente rapidamente



Fonte: Elaboração própria

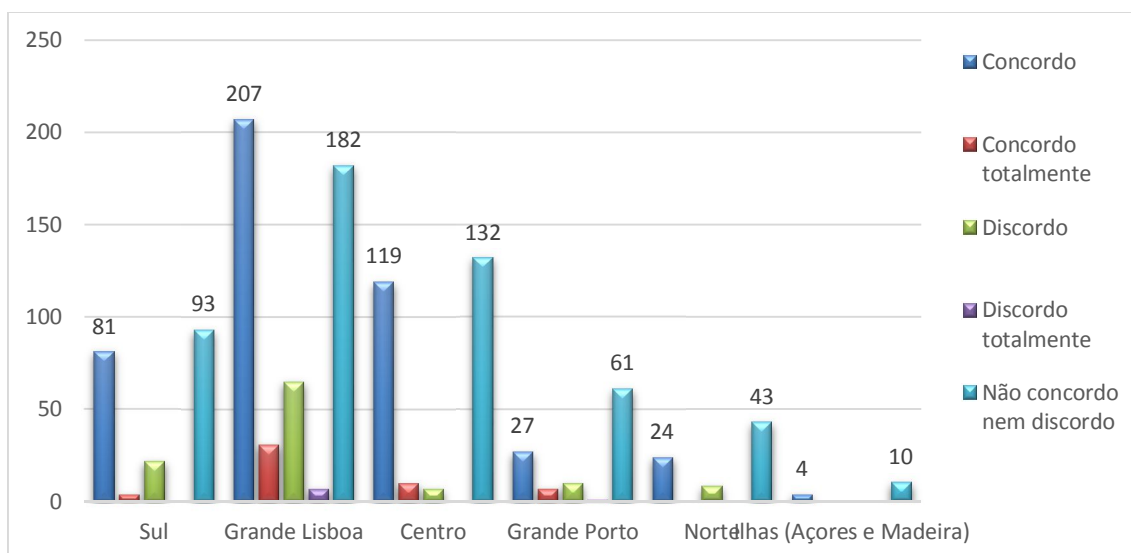
Área Residencial VS Tenho dificuldade em imaginar a marca SAGRES

Segundo os dados obtidos, a maioria dos consumidores discorda da afirmação: “tenho dificuldade em imaginar a marca SAGRES”, independentemente da zona geográfica. É na zona da grande Lisboa que a afirmação encontra mais rejeições.

Área Residencial VS Faz sentido comprar a marca SAGRES em vez de produtos de outras marcas mesmo quando estas são similares

No sul a maioria dos consumidores respondeu: “não concordo nem discordo”, na grande Lisboa a maioria dos consumidores concorda com a afirmação, no Centro a maioria respondeu: “não concordo nem discordo”, o mesmo se observou no grande Porto, Norte e Ilhas.

Gráfico 74 – Área Residencial VS Faz sentido comprar a marca SAGRES em vez de produtos de outras marcas mesmo quando estas são similares



Fonte: Elaboração própria

Área Residencial VS A SAGRES é a única que preenche totalmente as minhas expectativas

No Sul verificou-se que a maioria dos consumidores concorda com a afirmação, na grande Lisboa a maioria não concorda nem discorda, no Centro as opiniões dividem-se entre o concordo e não concordo nem discorda, no grande Porto e Norte a maioria não concorda nem discorda e nas Ilhas a maioria discorda da afirmação.

Área Residencial VS (pergunta 8) Os produtos da SAGRES correspondem às minhas expectativas

No que respeita as alíneas da pergunta 8, podemos verificar que se mantém uma tendência de concordância nas respostas dos consumidores inquiridos, assim a maioria dos consumidores concorda com a afirmação de que os “produtos da SAGRES correspondem às minhas expectativas” independentemente da região em que se encontram.

Área Residencial VS Vou comprar a marca SAGRES numa próxima oportunidade

A Sul, na grande Lisboa, no Centro assim como no grande Porto verificámos que os consumidores concordam com a afirmação, manifestando a sua intenção de comprarem a marca numa próxima oportunidade, no Norte as respostas dividem-se entre o “concordo” e o “não concordo nem discordo”, nas Ilhas a maioria respondeu: “não concordo nem discordo”.

Área Residencial VS Recomendo a marca SAGRES numa próxima oportunidade

A maioria dos inquiridos concorda com a afirmação “vou comprar a marca SAGRES numa próxima oportunidade”, seja qual for a sua área geográfica.

Área Residencial VS Recomendo a marca SAGRES aos meus amigos

A maioria dos consumidores com exceção dos que estão localizados no grande Porto concordam com afirmação e recomendariam a marca aos seus amigos, a maioria dos consumidores do grande Porto não concorda nem discorda da afirmação.

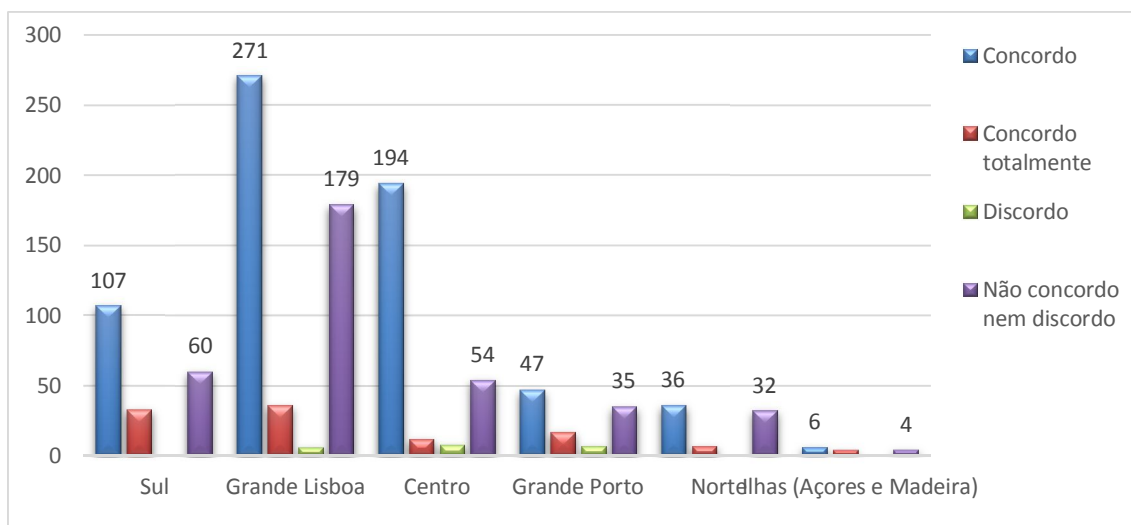
Área Residencial VS Os produtos da marca SAGRES são de alta qualidade

Face à afirmação “os produtos da marca SAGRES são de alta qualidade” os consumidores inquiridos concordam com a mesma, independentemente da região. As regiões mais representativas são o sul, grande Lisboa e centro.

Área Residencial VS Confio totalmente na marca SAGRES

Como podemos verificar no gráfico, a maioria dos consumidores da marca SAGRES confia totalmente na marca, com exceção das Ilhas em que as respostas se dividem entre o “concordo”, “concordo totalmente” e “não concordo nem discordo”.

Gráfico 75 – Área Residencial VS Confio totalmente na marca SAGRES



Fonte: Elaboração própria

Área Residencial VS Sei o que posso esperar da marca SAGRES

A maioria dos consumidores da marca SAGRES concorda com a afirmação manifestando saber o que esperar da marca, no entanto verificámos que na grande Lisboa existe um número elevado de consumidores que “não concorda nem discorda”.

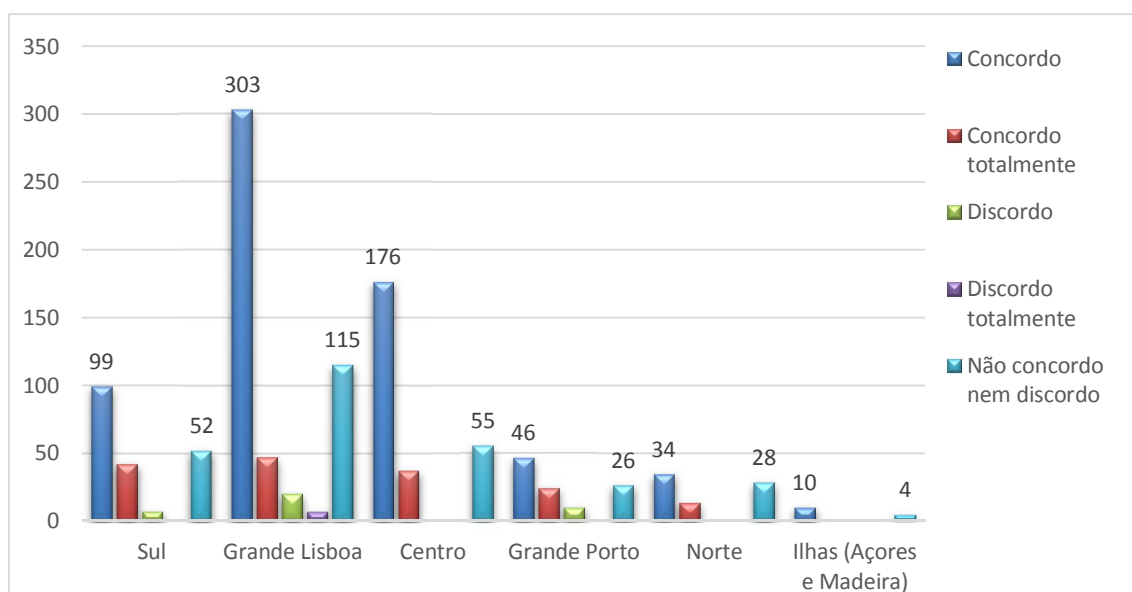
Área Residencial VS A SAGRES está direccionada para clientes que procuram produtos de qualidade

Verificámos que a maioria dos consumidores independentemente da região concordam com a afirmação, acreditando que a SAGRES está direccionada para clientes que procuram produtos de qualidade, no entanto verificou-se também em todas as regiões a presença de número considerável de consumidores que “não concordam nem discordam”.

Área Residencial VS A marca SAGRES aposta em produtos inovadores

Como podemos verificar no gráfico seguinte, a maioria dos consumidores concorda com a premissa de que a marca SAGRES aposta em produtos inovadores, as regiões que agrupam o maior número de consumidores são: Sul, grande Lisboa e Centro. (ver gráfico 76)

Gráfico 76 – A marca SAGRES aposta em produtos inovadores



Fonte: Elaboração própria

Área Residencial VS (pergunta 9) Com a SAGRES encontro produtos para todas as ocasiões

Nesta alínea a esmagadora maioria concorda/concorda totalmente, independentemente da área de residência.

Área Residencial VS A marca SAGRES está direccionada para o conceito de consumidor moderno, urbano e irreverente

O mesmo se verifica com a premissa “a marca SAGRES está direccionada para o conceito de consumidor moderno, urbano e irreverente”.

Área Residencial VS A SAGRES está direccionada para quem procura produtos inovadores e exclusivos

Verificámos que a tendência de concordância se mantém nesta premissa, os consumidores SAGRES dos vários pontos do país, concordam com a

afirmação de que a “SAGRES está direccionada para quem procura produtos inovadores e exclusivos”.

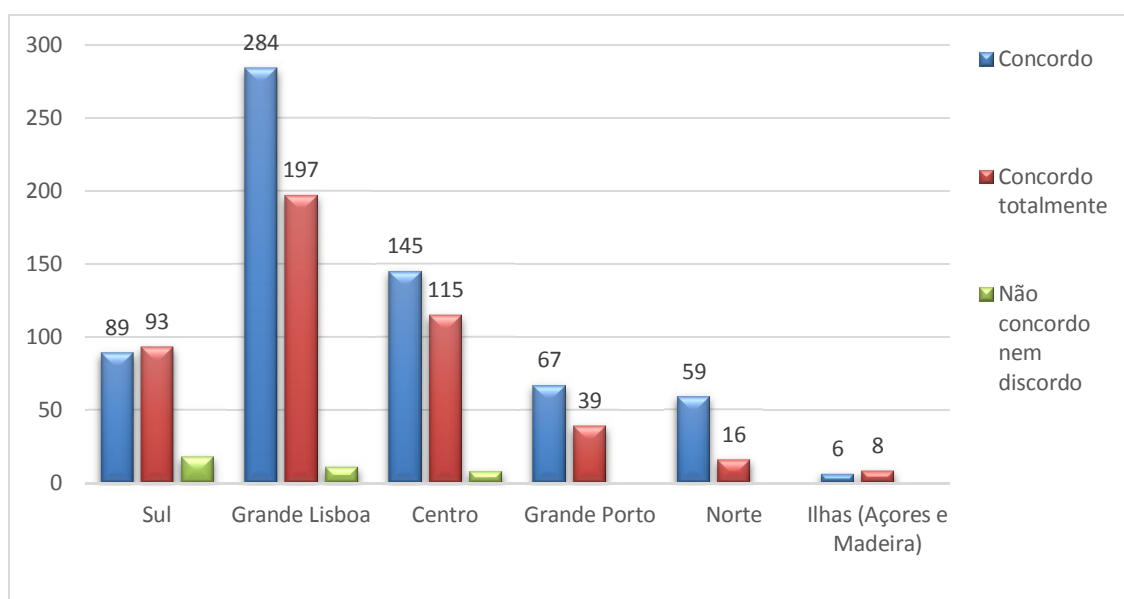
Área Residencial VS Sinto-me confiante ao consumir um produto SAGRES

Com exceção do grande Porto e das ilhas em que a maioria dos consumidores respondeu “não concordo nem discordo”, a resposta mais dada foi “concordo”, assim verifica-se um elevado nível de concordância face à afirmação “sinto-me confiante ao consumir um produto SAGRES”, com maior evidência nos consumidores do Sul, Grande Lisboa e Centro.

Área Residencial VS (pergunta 10) Gosto de comprar marcas com qualidade

Independentemente da região em que se encontram, a grande maioria dos consumidores da marca concorda/concorda totalmente com a afirmação “gosto de comprar marcas com qualidade”.

Gráfico 77 – Área Residencial VS Gosto de comprar marcas com qualidade



Fonte: Elaboração própria

Área Residencial VS Valorizo a responsabilidade social das marcas que compro

Com exceção do grande Porto em que a resposta mais dada foi “não concordo nem discordo”, a maioria dos consumidores concorda/concorda totalmente com a afirmação, valorizando as marcas socialmente responsáveis na altura de adquirirem bens de consumo. As regiões em maior destaque são a grande Lisboa e o Centro.

Área Residencial VS Valorizo marcas com produtos inovadores e exclusivos com características únicas

Os consumidores responderam positivamente valorizando marcas com produtos exclusivos e inovadores independentemente da região em que se encontram.

3. Reflexões aos dados do estudo e validação das hipóteses em investigação

Os dados reunidos pelo questionário possibilitam-nos a validação das hipóteses definidas anteriormente na estratégia metodológica. O objetivo deste estudo de caso foi verificar a perceção da geração de valor do capital e do reconhecimento da marca SAGRES, tendo como suporte o modelo de Brand Equity de David Aaker (1991) e nas cinco variáveis em estudo: lealdade; notoriedade; qualidade percebida; associações da marca e outros ativos importantes.

O Brand equity formado pelas cinco dimensões referidas anteriormente permite reforçar o valor para o cliente e também para a empresa. Este reforço

do lado do cliente segundo Aaker (1991: 16) é feito através da interpretação ou processamento de informação; da confiança na decisão de compra; e na satisfação ganha na utilização.

Hipótese 1 – Existe uma relação de lealdade entre a marca SAGRES e os seus consumidores.

Através do estudo foram analisadas diversas premissas que permitiram estabelecer uma imagem da relação entre o consumidor e a marca sob a perspectiva da lealdade. Em relação à satisfação do cliente verificamos que 87% dos consumidores compra produtos da marca há mais de 3 anos, com uma regularidade de compra de 35% semanalmente; 32% mensalmente; 22% quinzenalmente; 11% diariamente.

A maioria dos consumidores inquiridos (cerca de 95%), afirmam estarem satisfeitos com a marca; mais de 56% consideram-na como a sua primeira opção de compra. No entanto, verificou-se que os consumidores têm em linha de conta o preço, 36% optam pela Sagres independentemente do preço, assim consideramos o preço como um fator crítico para a decisão de compra do consumidor da marca SAGRES. Apesar disto, 58% dos consumidores está satisfeito com a relação preço/qualidade da marca. Assim, tendo em linha de conta a perspectiva de Aaker (1991), que sustenta que a lealdade é reveladora da fidelidade entre a marca e o consumidor, e que esta pode ser avaliada através das variáveis: satisfação do cliente e preço, consideramos que os clientes da marca SAGRES são clientes com um elevado grau de fidelização.

Hipótese 2 – A marca SAGRES é detentora de uma elevada notoriedade junto dos seus consumidores.

A notoriedade pode ser definida como a capacidade de reconhecimento de uma determinada marca, se esta é familiar para o consumidor.

Assim, através das questões efetuadas, apurámos que a maioria dos consumidores, cerca de 80% conhece bem as características da marca

SAGRES. Mais de 91% dos consumidores conseguem identificar a marca SAGRES e distingui-la das suas concorrentes. Para mais de 65% dos consumidores a SAGRES é a primeira marca em que pensam quando necessitam de comprar cervejas. As suas características são reconhecidas com facilidade pela maioria dos clientes, que não têm dificuldade em imaginar a marca SAGRES na sua mente.

Cerca de 45% dos consumidores concordam que faz sentido comprar produtos da marca SAGRES em vez de produtos de outra marca, mesmo quando são similares. Outro aspeto relevante é que a marca SAGRES não é a única que preenche totalmente as expectativas dos consumidores, segundo os dados apurados 19% discorda com a afirmação de que “a SAGRES é a única que preenche totalmente as minhas expectativas”, 44% não concorda nem discorda, e apenas 37% concorda com afirmação. Esta leitura representa uma janela de oportunidade para a concorrência, apesar de só 19% dos inquiridos discordarem.

No entanto tendo em conta os dados recolhidos, podemos validar a segunda hipótese, comprovando que a marca SAGRES detém uma elevada notoriedade junto dos seus consumidores.

Hipótese 3 – Existe uma perceção de qualidade dos produtos da marca SAGRES por parte dos seus consumidores.

Face aos dados recolhidos, verificamos que a maioria dos consumidores (82%) afirmam que os produtos da marca SAGRES correspondem às suas expectativas, e manifestam o desejo de comprar a marca SAGRES numa próxima oportunidade (71%). Na mesma linha 70% recomendam a marca numa próxima oportunidade; 76% reconhecem que os produtos da marca são de alta qualidade. Em termos de confiança face à marca, 69% manifestam confiança absoluta na marca. A maioria dos consumidores SAGRES sabe o que pode esperar da marca, e acredita que a marca aposta na inovação.

Tendo em linha de conta, tudo o que foi mencionado anteriormente, podemos validar a hipótese 3, declarando que existe uma perceção de qualidade dos produtos da marca SAGRES por parte dos seus consumidores.

Hipótese 4 – O valor das associações à marca SAGRES é considerado elevado pelos seus consumidores.

As associações à marca podem ser definidas como o aglomerado de recordações que os consumidores constroem em redor de uma determinada marca. Associações de marca são valores que vêm à mente quando se pensa na marca ou se entra em contato com ela. Este processo acontece sem o consumidor se aperceber, no seu subconsciente. São basicamente elas que levam os consumidores a preferirem uma marca (não necessariamente comprá-la), mas a criarem um sentimento forte de admiração e respeito, distinguindo-se das concorrentes. As associações também exercem um papel fundamental na recordação da marca.

De acordo com os dados recolhidos, verificamos que a maioria dos consumidores inquiridos perceciona que a marca SAGRES oferece produtos para todas as ocasiões. Assim como concordam na sua maioria (cerca de 75%) que a marca SAGRES está direcionada para o conceito de consumidor moderno, urbano e irreverente. E que, para o conseguir aposta em produtos inovadores e exclusivos (recebeu mais de 60% de respostas positivas por parte dos consumidores). Cerca de 70% dos consumidores sentem-se confiantes ao consumirem produtos da marca.

Assim, podemos considerar como válida a hipótese 4, que assevera que o valor das associações à marca SAGRES é tido como elevado pelos seus consumidores.

Hipótese 5 – A marca SAGRES é considerada uma marca inovadora pelos seus consumidores.

Relativamente a esta métrica, a última do modelo de Aaker (1991), esta permite-nos compreender as vantagens competitivas que a marca SAGRES detém face à sua concorrência. A maioria dos consumidores manifesta a vontade de comprar marcas com qualidade. Mais de 75% valoriza a responsabilidade social das marcas que compra, assim como a aposta que estas fazem em produtos inovadores e exclusivos e com características únicas.

Assim, podemos considerar válida a hipótese 5, que confirma que a SAGRES é tida como uma marca competitiva pelos seus consumidores, em aspetos como a responsabilidade social e a inovação.

4. Pistas futuras de investigação

Após a realização deste estudo de caso, deixamos em forma de desafio, algumas pistas futuras de investigação para outras investigações. Uma das possíveis pistas é a realização de uma nova investigação, com os mesmos pressupostos desta, no entanto com uma amostra representativa com o perfil do consumidor da marca. Outra pista interessante, seria a inclusão no estudo de consumidores de outros mercados onde a marca está presente, como o mercado Angolano.

Outra possibilidade aliciente será a abertura do estudo a outras redes sociais/plataformas como o twitter ou instagram em que esta marca esteja presente. Este estudo pode ser benéfico para a marca, permitindo-lhe estabelecer um perfil mais fidedigno do seu consumidor tipo. Acreditamos que permitirá também compreender melhor a relação que os consumidores constroem com a marca através das redes sociais, assim como a importância crescente que estas podem ter na performance da empresa e na geração da perceção de valor. Para academia permitirá ter uma visão mais abrangente do perfil do consumidor moderno, presente nas redes sociais, e na forma como este estabelece “laços” com as marcas e como esta relação pode influenciar os resultados das empresas.

Conclusões

O desenvolvimento e confirmação de uma marca é um ponto necessário em qualquer estratégia de sucesso para qualquer empresa, isto acontece porque permite às empresas a diferenciação da concorrência criando assim condições para que seja sustentável a longo prazo. As marcas desenvolvem-se numa lógica de diferenciação de oferta. A marca é um ativo intangível que oferece muitos benefícios às empresas, a marca pode ser considerada como o principal ativo de uma empresa. Uma marca forte influencia as escolhas feitas e os produtos adquiridos pelos clientes.

O *Brand equity* ou valor da marca, oferece várias vantagens competitivas sustentáveis, e é resultado da capacidade da organização de atingir o seu público-alvo de forma evidente e estável.

A presente dissertação teve como objetivo central a investigação acerca do valor das marcas e da importância que estas têm para as organizações, em concreto a marca SAGRES.

O estudo de caso levado a cabo sobre a marca SAGRES veio sustentar o modelo teórico desenvolvido por Aaker (1991), e os resultados obtidos irão permitir firmar estratégias junto dos consumidores da marca.

Globalmente o estudo apresentado cumpriu o seu propósito geral, no entanto, sugere-se, em investigações futuras, a aplicação da metodologia a uma amostra mais abrangente, amostra essa presente em outros mercados em que a marca se encontra presente como o mercado Angolano, com o objetivo de aumentar o grau de fiabilidade dos dados apurados.

Bibliografia

AAKER, David (1991). *Managing brand equity – Capitalizing on the value of a brand name*. New York, The free press.

ALMEIDA, Filipe (2010). *Ética, valores humanos e responsabilidade social das empresas*. 1ª Edição, Cascais, Princípia editora.

ALMEIDA, João (1994). *Introdução à Sociologia*. Universidade Aberta, Lisboa.

ALMEIDA, Leonor (2013). “*Liderança organizacional*” in *Excelência Organizacional*. 1ª Edição, Lisboa, Bnomics, pp.33-68.

ALLOUCHE, J & LAROCHE, P (2005). *A Meta-Analytical Investigation of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance*. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57, 18-41.

ARGANDOÑA, Antonio; CORTINA, Adela; ANSORENA, Álvaro; FERNÁNDEZ, José; ECHEVARRIA, Santiago; URBANEJA, Fernando; HOYOS, Guillermo; ESPINOSA, Emilio; LIPOVETSKY, Gilles; MARTÍNEZ, Aurelio; MATESANZ, Enrique; MORENO, José; NAREDO, José; ONTIVEROS, Emilio; BARBA, Gregorio; STEINMANN, Horst; PARIJS, Philippe (1997). *Ética Y empresa: Una vision multidisciplinar*. Madrid, Fundacion Argentaria.

AXELROD, Joel N. (1992). *The use of experimental design in monitoring brand equity. The challenge os branding today and in the future*. Brussels: Esomar Seminar (october 1992).

BILHIM, João (2004). *Teoria Organizacional, Estruturas e pessoas*. 3ª Edição, Lisboa, Instituto Superior de Ciências sociais e políticas.

BIEL, A (1993). *Converting image into equity*. Hillsdale, Nova Iorque, Lawrence Erlbaum Associates.

BRANDÃO, Nuno (2013a). “*Ética Empresarial*” in *Excelência Organizacional*. 1ª Edição, Lisboa, Bnomics, pp.77-93.

BRANDÃO, Nuno (2013b). “O comportamento organizacional como fundamento da gestão participativa” in *Excelência Organizacional*. 1ª Edição, Lisboa, Bnomics, pp.137-173.

BROWN, Marvin (1992). *La ética en la empresa – Estrategias para la toma de decisiones*. Barcelona, Ediciones paidós.

CARMO, H & FERREIRA, M (1998). *Metodologia da investigação: Guia para auto aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

CARRERA, Filipe (2009). *Marketing Digital na versão 2.0 – o que não pode ignorar*. 1ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.

CARVALHO, José; LOPES, José; REIMÃO, Cassiano (2011). *Inovação, Decisão e Ética*. Lisboa, Edições Sílabo.

CHALOFISKY; N & Griffin, M. (2005). *It takes a community. Training and development*. 59 (1), pp.42-47. Organization Development Journal.

COELHO, Carlos; ROCHA, Paulo (2007). *Brand Taboos*. Lisboa, Booknomics

CORTINA, Adela (1997). *10 Palavras-chave em Ética*. Navarra, Gráfica de Coimbra.

CUNHA, Miguel; REGO, Arménio; CAMPOS & CUNHA, Rita (2006). *Organizações positivas*. 1ª Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

DAVIS, Keith; FREDERICK, William (1984). *Business and Society*. 5ª Edição, McGraw-Hill.

DENNY, Ercílio (2001). *Ética e sociedade*. Capivari, Opinião E.

DIAS; VARELA; COSTA, Álvaro; Miguel; José (2013). *Excelência Organizacional*. 1ª Edição, Lisboa, Bnomics.

DONNELLY, James; GIBSON, James; IVANCEVICH, John (2000). *Administração – Principio de gestão empresarial*. 10ª Edição, McGraw Hill.

DUBOIS, Bernard (1993). *Compreender o consumidor*. Paris, Publicações Dom Quixote.

ENGEL, James; BLACKWELL, Roger; MINIARD, Paul (1990). *Consumer Behavior*. 6ª Edição, Hinsdale, The Dryden Press International Edition.

FARQUHAR, Peter (1989). *Managing Brand equity*. in Journal of Advertising research.

FREEMAN, Eduard; HARRISON, Jeffrey; WICKS, Andrew (2007). *Managing for stakeholders*. Yale University Press.

HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew (2008). *Investigação por questionário*. Lisboa, Edições Sílabo.

HUOUT, Régeant (2009). *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*. Lisboa, Instituto Piaget.

JESUÍNO, Jorge (1987). *Processos de liderança*. Lisboa, Livros Horizonte.

KAPFERER, Jean-Noel (1998). *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brans Equity Long Term*. London, Kogan Page Ltd.

KAPFERER, Jean-Noel (2000). *A gestão de marcas, capital da empresa*. 2ª Edição, Mem Martins, Edições Cetop.

KELLER, Kevin (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and managing brand*. São Paulo, Editora Futura.

KOTLER, Philip (2006). *Marketing para o século XXI*. 3ª Edição, Editorial Presença.

LINDSTROM, Martin (2009). *Buyology – A ciência do neuromarketing*. 1ª Edição, Nova Iorque, Gestãoplus Edições.

LINDSTROM, Martin (2013). *Brand Sense – Os segredos sensoriais que nos levam a comprar*. (1ª Edição) Nova Iorque, Gestãoplus Edições.

LIPOVETSKY, Gilles (2010). *A felicidade Paradoxal – Ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo*. Lisboa, Edições 70.

LIPOVETSKY, Gilles (1998). *A era do após-dever, in A sociedade em busca de valores*. Lisboa, Instituto Piaget.

MENDES, António (2009). *Branding – A gestão de marcas*. Lisboa, Edições IADE

MERCIER, Samuel (2004). *A Ética nas empresas*. Porto, Edições Afrontamento.

MOREIRA, José (1999). *A contas com a Ética Empresarial*. Cascais, Principia.

NEVES, João (2008). *Introdução à Ética Empresarial*. 1ª Edição, Cascais, Principia.

OTTMAN, Jacquelyn (1997). *Green Marketing – Opportunity for Innovation*. Chicago, NTC Business Books

PARDAL, Luís; LOPES, Eugénia (2011). *Métodos e técnicas de investigação social*. Porto, Areal editores.

PARREIRA, Artur (1996). *Liderança – Tecnologia da eficácia para o desenvolvimento de pessoas e grupos*. Lisboa, Edições Universitárias Lusófonas.

QUINTELA, José (2006). *Comunicação financeira – Transparência nos sites das empresas cotadas*. 1ª Edição, Lisboa, Presselivre.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van (2005). *Manual de Investigação em ciências sociais*. 2ª Edição., Lisboa, Gravida.

RASCÃO, José (2008). *Novos desafios da gestão da informação*. 1ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel (2007). *A essência da liderança – Mudança, resultados, integridade*. 3ª Edição, Lisboa, Editora RH.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel; COSTA, Nuno; GONÇALVES, Helena; CARDOSO, Carlos (2007). *Gestão ética e socialmente responsável*. 2ª Edição, Lisboa, Editora RH.

RODRIGUES, Manuel (2013). *“Ética Empresarial e Green Business strategy” in Excelência Organizacional*, 1ª Edição, Lisboa, Bnomics, pp.69-76.

ROTHENBERG, David (1985). *Wisdom in the open air*. 1ª edição. The norwegian roots of deep ecology.

SAMUELSON; NORDHAUS, Paul; William (2005). *Economia*. 18ª Edição, Madrid, Mcgraw Hill.

SIMON, C. e SULLIVAN, M. (1993). *The measurement and determinants of brand equity: a financial approach*. Marketing Science, vol. 12, (Winter), pp.28-52.

SOLOMON, Michael; BAMOSSY, Gary; ASKEGAARD, Soren (2002). *Consumer Behaviour – A European Perspective*. New Jersey, Prentice Hall.

TEIXEIRA, Sebastião (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa, Mcgraw-Hill.

UPSHAW, Lynn (1995). *Building Brand Identity: A strategy for success in a hostile marketplace*. New York, John Wiley & Sons, Inc.

Webgrafia

SOCIEDADE CENTRAL DE CERVEJAS (2015) in, <http://www.centralcervejas.pt/pt/sobre-nos/soc-central-cervejas.aspx>

(consultado a 11 de Abril de 2015)

SOCIEDADE CENTRAL DE CERVEJAS (2015) in, <http://www.centralcervejas.pt/pt/sobre-nos/historia.aspx>

(consultado a 11 de Abril de 2015)

SOCIEDADE CENTRAL DE CERVEJAS (2015) in, <http://www.centralcervejas.pt/pt/sobre-nos/inovacao.aspx>

(consultado a 11 de Abril de 2015)

SOCIEDADE CENTRAL DE CERVEJAS (2015) in, <http://www.centralcervejas.pt/pt/sobre-nos/factos-e-numeros.aspx>

(consultado a 12 de Abril de 2015)

SOCIEDADE CENTRAL DE CERVEJAS (2015) in, <http://www.centralcervejas.pt/pt/marcas-produtos/sagres/sagres-branca.aspx>

(consultado a 12 de Abril de 2015)

SAGRES (2015) in, <http://www.sagres.pt/pt/marca/portfolio.aspx>

(consultado a 19 de Abril de 2015)

Outras Fontes Bibliográficas

Conselho Económico e Social (2003). *Parecer de iniciativa sobre a Responsabilidade Social das Empresas*. Lisboa, CES.

Conselho Económico e Social (2003). *Seminário a Responsabilidade Social das Empresas*. Lisboa. CES.

Livro Verde da Comissão Europeia (2001). *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, Bruxelas. Comissão Europeia.

Anexos

Anexo 1 – Inquérito por questionário

Questionário

Este questionário destina-se à recolha de dados no âmbito da dissertação de mestrado em Gestão no Instituto Superior de Gestão. O objetivo desta investigação é aferir e compreender qual a perceção e o nível de reconhecimento por parte do consumidor da marca SAGRES.

As respostas são anónimas e apenas serão alvo de tratamento estatístico, garantindo a total confidencialidade dos dados.

Dados de Caraterização

Idade

- ☐ Dos 18 - 24 anos
- ☐ Dos 25 - 34 anos
- ☐ Dos 35 - 44 anos
- ☐ Dos 45 - 54 anos
- ☐ Dos 55 - 64 anos
- ☐ > 64 anos

Género

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

Área Residencial

- ☐ Norte
- ☐ Grande Porto
- ☐ Centro
- ☐ Grande Lisboa
- ☐ Sul
- ☐ Ilhas (Açores e Madeira)

Escolaridade

- ☐ Ensino básico - 1º ciclo (4º ano)
- ☐ Ensino básico - 2º ciclo (6º ano)
- ☐ Ensino básico - 3º ciclo (9º ano)
- ☐ Ensino Secundário ou equivalente (12º ano)
- ☐ Curso médio/ frequência universitária/ bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado

- ☐ Doutoramento

Estado civil

- ☐ Solteiro
- ☐ Casado
- ☐ Divorciado
- ☐ Viúvo
- ☐ Outro

Dados em Estudo

1. É cliente SAGRES?

- ☐ Sim
- ☐ Não

2. Se sim, há quanto tempo é cliente SAGRES?

Responda apenas a esta questão, se respondeu SIM na questão anterior.

- ☐ < de 1 mês
- ☐ 1 ano
- ☐ 2 anos
- ☐ 3 anos
- ☐ > de 3 anos

3. Com que regularidade compra produtos da gama SAGRES?

- ☐ Diariamente
- ☐ Semanalmente
- ☐ Quinzenalmente
- ☐ Mensalmente

4. Costuma comprar produtos similares de outras marcas?

- ☐ Sim
- ☐ Não

5. Se sim, quais as marcas que costuma adquirir?

Responda apenas, se na questão anterior respondeu sim.

- ☐ Superbock
- ☐ Cristal
- ☐ Carlsberg
- ☐ Heineken
- ☐ Coral
- ☐ Outra

Selecione as opções que melhor expressam a sua opinião sobre a marca SAGRES, devendo optar por uma das cinco possibilidades de

resposta, desde Discordo totalmente, Discordo, Não concordo nem discordo, Concordo, Concordo totalmente.

6.

	Discordo Totalment e	Discord o	Não concord o nem discordo	Concord o	Concordo totalment e
Estou satisfeito(a) com a marca SAGRES.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A marca SAGRES é sempre a minha primeira opção de compra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero-me fiel à marca SAGRES.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não compro outra marca se a SAGRES tem o que procuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opto sempre pela marca SAGRES independentement e do preço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito(a) com a relação qualidade/preço dos produtos da marca SAGRES.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A SAGRES pratica preços demasiado elevados para os produtos que vende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não troco a marca SAGRES por outra marca semelhante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Conheço bem as características da marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
SAGRES.					
Consigo identificar a marca SAGRES entre as outras suas concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A SAGRES é a marca em que eu pondero quando penso em cervejas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As características da marca SAGRES vêm à minha mente rapidamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho dificuldade em imaginar a marca SAGRES.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faz sentido comprar a marca SAGRES em vez de produtos de outras marcas mesmo quando são similares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A SAGRES é a única que preenche totalmente as minhas expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Os produtos da SAGRES correspondem às minhas expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vou comprar a marca SAGRES numa próxima oportunidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendo a marca SAGRES numa próxima oportunidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendo a marca SAGRES aos meus amigos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os produtos da marca SAGRES são de alta qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confio totalmente na marca SAGRES.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sei o que posso esperar da marca SAGRES.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A SAGRES está direccionada para clientes que procuram produtos de qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A marca SAGRES aposta em produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
inovadores.					

9.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Com a SAGRES encontro produtos para todas as ocasiões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A marca SAGRES está direcionada para o conceito de consumidor moderno, urbano e irreverente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A SAGRES está direcionada para quem procura produtos inovadores e exclusivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me confiante ao consumir um produto SAGRES.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Gosto de comprar marcas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
com qualidade.					
Valorizo a responsabilidade social das marcas que compro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valorizo marcas com produtos inovadores e exclusivos com características únicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obrigado pela sua participação!					